Administración estratégica

Competitividad y globalización

Conceptos y casos

Séptima edición

Hitt • Ireland • Hoskisson



Administración estratégica

Competitividad y globalización
conceptos y casos

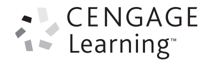
Michael A. Hitt
Texas A&M University

R. Duane Ireland
Texas A&M University

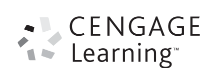
Robert E. Hoskisson
Arizona State University



Revisión técnica
Enrique Benjamín Flanklin Fincowsky
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México



Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur



Administración estratégica.
Competitividad y globalización.
Conceptos y casos
7a. edición
Michael A. Hitt, R. Duane Ireland,
Robert E. Hoskisson

Presidente de Cengage Learning Latinoamérica:
Javier Arellano Gutiérrez

Director general México y Centroamérica:
Héctor Enrique Galindo Iturribarría

Director editorial Latinoamérica:
José Tomás Pérez Bonilla

Director de producción:
Raúl D. Zendejas Espejel

Editor senior:
Javier Reyes Martínez

Editora de producción:
Abril Vega Orozco

Diseño de portada:
Studio 2.0

Traducido del libro *Strategic Management. Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*, 7th ed.
Publicado en inglés por South-Western, © 2007
ISBN 0-324-31694-1
Datos para catalogación bibliográfica:
Hitt, Michael, R. Duane Ireland y
Robert E. Hoskisson
Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. 7a. edición.

ISBN-13: 978-607-481-342-5
ISBN-10: 607-481-342-6

Visite nuestro sitio en:
http://latinoamerica.cengage.com



Relevante
Preciso
Completo

¡Haga estratégico su éxito con este libro!

El competitivo mundo de los negocios de hoy separa de manera consistente a las empresas de éxito de las que fallan en la toma de decisiones y acciones estratégicas correctas. Prepárese con la presentación de la administración estratégica más práctica y accesible que pueda encontrar con esta obra, la cual está actualizada con las investigaciones y tendencias más recientes. Se emplean cientos de ejemplos del mundo real y se destacan conceptos clave que al mismo tiempo se ubican en su contexto.

Un equipo de autores que está a la vanguardia

El muy prestigiado equipo de autores lo conforman reconocidos expertos en administración estratégica. Hitt, Ireland y Hoskisson son líderes académicos activos en el campo de la estrategia y construyen los fundamentos a partir de conceptos de administración estratégica probados y, en última instancia, en la investigación y en la práctica. Su enfoque es único: combina el modelo clásico de organización industrial con la visión de la empresa basada en recursos para explicar el proceso de administración estratégica y su aplicación en todo tipo de organizaciones.

Casos que ilustran y cautivan

Una rica compilación de casos permite al lector capacitarse en el desarrollo de sus habilidades en administración estratégica, ya que se analizan dilemas que en la actualidad enfrentan las organizaciones y con ello aprenden qué hacer para construir y sostener una ventaja competitiva. Los casos son los más completos, precisos y completos del mercado y han sido preparados por expertos líderes en administración estratégica.



RELEVANTE

El proceso de administración estratégica cobra vida de la visión a la implementación

Enfoque estratégico

En cada capítulo se incluyen tres segmentos nuevos o actualizados de esta sección y en ellos se presentan organizaciones conocidas, muchas de las cuales compiten en el ámbito internacional, a fin de enfatizar aplicaciones del contenido del capítulo e incrementar la capacidad del lector para lograr un alto rendimiento. También se incluye la discusión adicional acerca de líderes que han tenido éxito o que han fallado con base en su capacidad para implementar la estrategia de negocios correcta.


Enfoque estratégico

Cambio organizacional. ¡Prepárese para él, porque es inevitable!

El modelo de la O/I de los rendimientos superiores al promedio

Casos nuevos

Esta aplicación incluye 30 casos nuevos de una amplia variedad de temas, escenarios organizacionales e industrias. Una guía de correlación vincula los capítulos del libro con los casos aplicables. Estos casos, precisos y relevantes se caracterizan por combinar organizaciones bien conocidas, dirigidas o establecidas tanto en Estados Unidos como en otros países del mundo. Con cada caso el lector tiene la oportunidad de analizar, sintetizar y aplicar las partes del proceso de administración estratégica que ha aprendido. Los casos reflejan una variedad de situaciones de negocios para ofrecer una experiencia de aprendizaje única.


9Live: Nace un canal de televisión

C-1

Dominik Boskamp
Holger Materlik
Franziska May
Dominik Steinküler
Prof. Lutz Kaufmann
Daniel Schmidt

WHU, Otto Beisheim Graduate School of Management

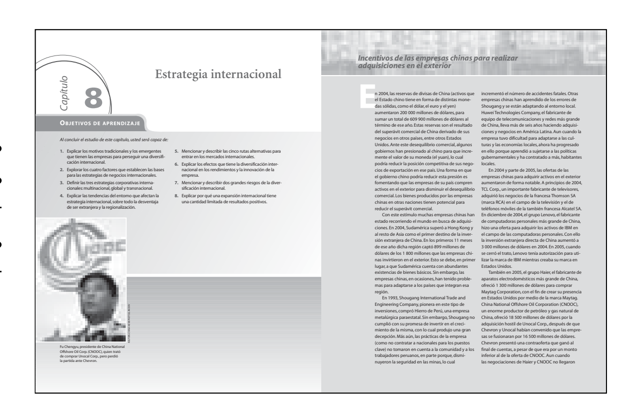
En esta edición los autores analizan más de **600** empresas para describir el uso de recursos, técnicas y conceptos de administración estratégica.

PRECISO

La investigación intuitiva y una sólida orientación hacia las aplicaciones ayudan al lector a entender qué hacer para tener éxito en el mundo de los negocios de hoy y de mañana.

Investigación actual con énfasis en las tendencias clave

Esta edición contiene la investigación y los hallazgos más actuales, ya que incluye referencias a publicaciones de 2004 y 2005. Además, amplía el análisis de las tendencias clave, tales como ética y responsabilidad social, estrategia global, diversidad cultural, entre otras, así como el impacto de las mismas en la aplicación de la administración estratégica.


Capítulo 8

Estrategia internacional

Objetivos de aprendizaje

Incentivos de las empresas chinas para realizar adquisiciones en el exterior


Preguntas de revisión

Ejercicios

Creación de valor

En equipo

El avance de la globalización

Actividades prácticas

En respuesta a la retroalimentación positiva suministrada por quienes han utilizado la obra en ediciones anteriores, esta edición incluye actividades prácticas. Cada capítulo incorpora ejercicios seleccionados de manera cuidadosa, suministrando con ello una valiosa oportunidad para reforzar el aprendizaje y aplicar los conceptos y recursos clave.

COMPLETO

A partir de la pedagogía narrativa y entusiasta de los autores se establece un estándar de accesibilidad y facilidad de lectura para la administración estratégica.

Secciones de entrada de capítulo

Cada capítulo abre con una sección breve que describe una empresa real para introducir los puntos clave del capítulo e ilustrar su relevancia para las organizaciones modernas. Estas viñetas son presentadas en un estilo vivo y conciso, de manera tal que mantienen la atención del lector e incrementan su interés en la administración estratégica.

Enfoque en el aprendizaje

El enfoque en el lector es ampliado como resultado de una pedagogía bien lograda que le ayuda a asimilar y revisar lo aprendido. Estas características incluyen objetivos de aprendizaje, términos clave, resúmenes de capítulo y preguntas de revisión.

Contenido breve

Contenido

Parte 1 Recursos de la administración estratégica 1

Parte 4 Casos

A todos mis alumnos, anteriores y actuales. He sido bendecido por tener la oportunidad de enseñarles y de aprender de ustedes; hay una parte de cada uno en este libro.

—Michael A. Hitt

A Jackson Blair Funkhouser, mi maravilloso nieto nuevo. Mis esperanzas de que sonrías siempre, abras tu corazón a quienes te aman, mantengas el fuego encendido y nunca te olvides de soñar, sueña bebé. Te amo, Jackson.

—R. Duane Ireland

A mi querida esposa Kathy, quien ha sido mi más grande amiga y apoyo a lo largo de la vida. Espero que esto se mantenga en la eternidad.

—Robert E. Hoskisson

Prefacio

Nuestra meta al escribir cada edición de este libro es presentar un nuevo estándar para explicar el proceso de la administración estratégica. Para enriquecer esta meta, la séptima edición del libro, líder en el mercado, se presenta ahora con mayor riqueza intelectual y análisis práctico de la administración estratégica.

Con cada nueva edición los autores se comprometen y motivan con la meta de establecer un nuevo estándar para presentar la administración estratégica con un estilo accesible. Al preparar cada nueva edición se estudian de manera cuidadosa la más reciente investigación académica, a fin de asegurar que el contenido presentado sea el más actualizado y relevante para las organizaciones. Además, de manera permanente se revisan artículos que aparecen en diferentes publicaciones de negocios (como *Wall Street Journal, Business Week, Fortune, Barron's,* y *Fast Company,* por nombrar sólo algunas) con la finalidad de identificar ejemplos valiosos de cómo las empresas reales utilizan el proceso de administración estratégica. Varios de los cientos de empresas que se analizan le serán familiares, pero se incluyen también nuevas y diferentes. En particular se utilizan ejemplos de empresas que a lo largo del mundo han demostrado cómo globalizar sus negocios en el siglo XXI. Para maximizar las oportunidades del lector acerca de cómo lee y piensa acerca de las empresas reales se utilizan recursos, técnicas y conceptos relevantes de administración estratégica (basados en las investigaciones más recientes) con énfasis en un ameno y accesible estilo de redacción.

Éstas son algunas de las *características* de la séptima edición, concebidas para mejorar las oportunidades de aprendizaje:

- Se provee la más accesible y completa cobertura de la administración estratégica en el mercado.
- La investigación empleada parte de los “clásicos”, así como de las más recientes contribuciones a la literatura referente a la materia. La investigación históricamente significativa o clásica provee los fundamentos para mucho de lo que se conoce acerca de la administración estratégica, mientras que las más recientes contribuciones revelan intuiciones acerca de cómo emplear la administración estratégica de manera efectiva en el complejo entorno de negocios global en que opera la mayor parte de las empresas e intentan destacar de sus competidores. El libro presenta también numerosos ejemplos acerca de cómo las empresas usan recursos, técnicas y conceptos de administración estratégica desarrollados por investigadores líderes. Asimismo, se propone una fuerte orientación a la práctica y se presentan más ejemplos y aplicaciones de conceptos, técnicas y recursos de administración estratégica que cualquier otro libro en el mercado. En esta edición, por ejemplo, se analizan más de 600 empresas para describir el uso de recursos, técnicas o conceptos de administración estratégica. En conjunto, a diferencia de otros libros, presenta la *combinación* de la investigación *intuitiva* y las *aplicaciones* en una amplia variedad de organizaciones.
- Se *integran* de manera cuidadosa dos de los más populares y bien conocidos enfoques en el campo de la administración estratégica: el económico de la organización industrial y la visión de la empresa basada en recursos. Otros libros enfatizan por lo general sólo una de estas dos teorías (al costo de explicar uno u otro). Tal enfoque es incompleto; la investigación y la experiencia indican que ambas teorías juegan un rol fundamental en el entendimiento del vínculo entre la administración estratégica y el éxito organizacional. Ningún otro libro integra estas dos perspectivas teóricas de manera efectiva para explicar el proceso de administración estratégica y su aplicación en todo tipo de organizaciones.
- Se utilizan las ideas de académicos prominentes (como Richard Bettis, Alfred Chandler, Kathy Eisenhardt, Sumantra Ghoshal, Don Hambrick, Gary Hamel, Rosabeth Kanter, Rita McGrath, Michael Porter, C. K. Parlad, Richard Rumelt, Ken Smith, David Teece, Oliver Williamson y otros muchos) para conformar el análisis de lo que la administración estratégica es. Se describen las prácticas de ejecutivos y practicantes prominentes (como Carlos Gutiérrez, Reed Hastings, Jeffrey Immelt, Steven Jobs, Herb Kelleher, Anne Mulcahy, Meg Whitman y muchos más) para ayudar a vislumbrar *cómo* la administración estratégica se utiliza en diferentes tipos de organizaciones.

- Los autores somos también académicos en activo y dirigimos investigaciones acerca de diferentes temas de administración estratégica. Nuestro interés en hacerlo es contribuir a la literatura en la materia y a entender mejor cómo aplicar recursos, técnicas y conceptos de administración estratégica para incrementar el desempeño de la organización. Asimismo, nuestra investigación está integrada en los capítulos apropiados junto con la de otros académicos.

Además de las mencionadas, hay algunas *características* específicas de esta séptima edición, las cuales deseamos resaltar:

- **Nuevos casos de apertura y segmentos de enfoque estratégico.** Continuamos con la costumbre de suministrar casos de apertura, segmentos estratégicos y ejemplos nuevos de empresas específicas en cada capítulo. A lo largo de la obra se incorpora una riqueza de ejemplos de cómo organizaciones reales, la mayor parte de las cuales compiten en el ámbito internacional, así como en sus mercados locales, usan el proceso de administración estratégica para incrementar su capacidad de competir y lograr un alto desempeño.
- **Equilibrio excepcional** entre la investigación actual y su aplicación en organizaciones reales muy reconocidas. El contenido no sólo tiene la mejor investigación documental, sino también la mayor cantidad de ejemplos de empresas efectivas. Esto ayudará a quienes aprenden de manera activa para conocer los diferentes tipos de estrategias que las organizaciones utilizan para lograr su visión y su misión.
- **Casos nuevos** con una mezcla efectiva de organizaciones dirigidas o establecidas en Estados Unidos y algunos otros países del mundo. Muchos de los casos incorporan el análisis financiero y presentan oportunidades de aplicar el proceso de la administración estratégica y entender los contextos y las condiciones organizacionales, así como elaborar recomendaciones apropiadas para tratar de manera efectiva con cuestiones cruciales.
- **Ejercicios mejorados** para apoyar el esfuerzo individual y entender cómo la administración estratégica se utiliza en todo tipo de organizaciones.
- **El libro está escrito con un estilo amigable y conciso** para retener la atención del lector e incrementar su interés en la administración estratégica.
- **Cobertura actualizada** con temas cruciales de administración estratégica tales como rivalidad y dinámica competitiva, alianzas estratégicas, adquisiciones y compras, estrategias internacionales, gobierno corporativo, y ética. El libro continúa también como el único en el mercado con un capítulo dedicado al emprendimiento estratégico.

Con el objeto de mantener actualizado y vigente su contenido, en esta edición se exploran nuevos conceptos. En el capítulo 2 se proveen novedades acerca del concepto de las empresas complementarias, las cuales son una red de empresas que venden bienes o servicios que "complementan" los bienes o servicios de la empresa enfocada. Por ejemplo, para vender automóviles se necesita un rango de complementos, los cuales incluyen servicios financieros para otorgar crédito, opciones de confort como equipo estereofónico, garantía extendida, etc. Estos complementarios a menudo facilitan la capacidad de una empresa para vender sus productos al consumidor.

En el capítulo 7 se hace énfasis en cómo adquisiciones hechas más allá de las fronteras se utilizan para implementar las estrategias de la empresa e influir en el desempeño de la misma. Algunos ejemplos de ello son la adquisición de los activos del negocio de PC de IBM por parte de Lenovo Group y la del intento fallido de adquisición de Unocal Corporation por parte de CNOOC. Tanto Lenovo como CNOOC son empresas chinas. Se enfatiza también la reestructuración de grandes grupos de negocios diversificados tales como Tata Group en India.

En el capítulo 8 se introduce una de las ideas más interesantes y que tiene que ver con la estrategia internacional que resulta del efecto que han tenido cambios recientes en las leyes de propiedad intelectual en India y China. Las empresas multinacionales establecidas en otros países se han pronunciado por leyes más fuertes para proteger su propiedad intelectual en esos países. De manera interesante, muchas de las empresas de China e India están comenzando a enfatizar la innovación en lugar de la imitación de otros productos multinacionales;

por lo tanto, estas empresas dan la bienvenida a las patentes para proteger la propiedad intelectual que desarrollan.

En el capítulo 10 se analiza el impacto que en la actualidad tiene sobre las empresas la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) promulgada por el Congreso de Estados Unidos. Aunque los cambios legales eran deseados fuertemente por el mercado, han incrementado la intensidad de los mecanismos de gobierno corporativo y los costos para las empresas, al tiempo que de manera simultánea transforman el proceso de administración estratégica, haciéndolo más conservador y con más aversión al riesgo.

En el capítulo 11 se describen las nuevas estructuras que emplean las empresas transnacionales. Se ilustran dos estructuras alternas y se descubren nuevas maneras en que las organizaciones están implementando su estrategia emergente para competir de forma global. Las nuevas combinaciones de estrategia y estructura se ejemplifican en los cambios en Unilever Corporation, ilustrando la evolución en el diseño de estructuras.

En el capítulo 12, Liderazgo estratégico, el análisis de la administración del portafolio de recursos de la empresa ha sido enriquecido con un enfoque particular en el desarrollo y el uso de capital humano y capital social.

Recursos para el profesor

Este libro cuenta con una serie de recursos para el profesor, los cuales están disponibles en inglés y sólo se proporcionan a los docentes que lo adopten como texto en sus cursos. Para mayor información, póngase en contacto con el área de servicio a clientes en las siguientes direcciones de correo electrónico:

Cengage Learning México y Centroamérica	clientes.mexicoca@cengage.com
Cengage Learning Caribe	clientes.caribe@cengage.com
Cengage Learning Cono Sur	clientes.conosur@cengage.com
Cengage Learning Paraninfo	clientes.paraninfo@cengage.com
Cengage Learning Pacto Andino	clientes.pactoandino@cengage.com

Los recursos disponibles se encuentran en el sitio web del libro:

http://latinoamerica.cengage.com/hitt

Las direcciones de los sitios web referidas en el texto no son administradas por Cengage Learning Latinoamérica, por lo que ésta no es responsable de los cambios o actualizaciones de las mismas.

Agradecimientos

Deseamos expresar nuestro agradecimiento por el excelente apoyo recibido al equipo editorial y de producción de South-Western. De manera especial a John Szilagyi, nuestro editor, Mardell Glinski Schultz, editora de desarrollo senior, Kimberly Kanakes, gerente de marketing señor y Cliff Kallemeyn, editor de producción. Estamos agradecidos por su dedicación, compromiso y contribuciones para el desarrollo y la publicación de la obra.

Asimismo, estamos muy en deuda con los revisores de la sexta edición:

Lowell Busenitz, University of Oklahoma
Radha Chaganti, Rider University
Joyce A. Claterbos, University of Kansas
Harry Domicone, California Lutheran University
Ranjan Karri, Bryant University
Hema Krishnan, Xavier University
Joe Mahoney, University of Illinois at Urbana-Champaign
Paul Mallette, Colorado State University
Ralph W. Parrish, University of Central Oklahoma
Phillip Phan, Rensselaer Polytech Institute
Katsuhiko Shimizu, University of Texas, San Antonio
Marta Szabo White, Georgia State University
Eric Wiseman, University of Colorado, Boulder

Por último queremos agradecer a las siguientes personas por el tiempo y cuidado que dedicaron a la preparación de los apoyos didácticos que complementan la obra:

R. Apana, University of Cincinnati
Charles Byles, Virginia Commonwealth University
Joyce Claterbos, University of Kansas
Charlie Cook, University of West Alabama
Janelle Dozier
Tammy Ferguson, University of Louisiana, Lafayette
Les Palich, Baylor University
Amyn Rehman Dhamani
Marta White, Georgia State University
Paul Mallette, Colorado State University

Michael A. Hitt • R. Duane Ireland • Robert E. Hoskisson

Acerca de los autores

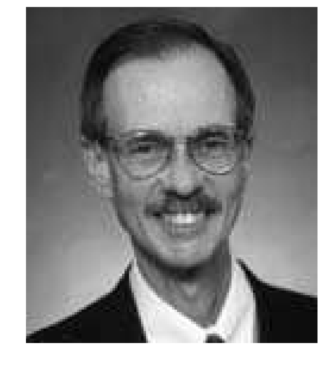


Michael A. Hitt

Michael Hitt es un destacado profesor que cuenta con las cátedras Joseph Foster en Liderazgo de negocios y Dorothy Conn en Nuevos negocios de la Universidad de Texas A&M. Obtuvo su doctorado en la Universidad de Colorado. Es coautor y coeditor de 25 libros y 130 artículos en revistas.

Algunos de sus libros son: *Downscoping: How to Tame the Diversified Firm* (Oxford University Press, 1994); *Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders* (Oxford University Press, 2001); *Competing for Advantage* (South-Western College Publishing, 2004); y *Understanding Business Strategy* (South-Western College Publishing, 2006). Es coeditor de varios libros recientes: *Managing Strategically in an Interconnected World* (1998); *New Managerial Mindsets: Organizational Transformation and Strategy Implementation* (1998); *Dynamic Strategic Resources: Development, Diffusion and Integration* (1999); *Winning Strategies in a Deconstructing World* (John Wiley & Sons, 2000); *Handbook of Strategic Management* (2001); *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Integrated Mindset* (2002); *Creating Value: Winners in the New Business Environment* (Blackwell Publishers, 2002); *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage* (Jossey Bass, 2003); y *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* (Oxford University Press, 2005). Ha colaborado como consultor editorial y editor de *Academy of Management Journal, Academy of Management Executive, Journal of Applied Psychology, Journal of Management, Journal of World Business,* y *Journal of Applied Behavioral Sciences.* Ha colaborado como consultor editorial y editor de *Academy of Management Journal.* Es presidente de la Strategic Management Society y fue presidente de la Academy of Management.

Es miembro de la Academy of Management y de la Strategic Management Society. Recibió un doctorado honorario de la Universidad Carlos III de Madrid y es profesor y decano honorario en Xi'an Jiao Tong University. Ha recibido varios reconocimientos por su investigación académica y el premio Irwin Outstanding Educator y el Distinguished Service Award de la Academy of Management.



R. Duane Ireland

R. Duane Ireland posee la cátedra Foreman R. and Ruby S. Bennett en Negocios de la Escuela de Negocios de la Universidad de Texas A&M. También colabora como jefe del departamento de administración en Mays School. Imparte cursos de administración estratégica en todos los niveles (licenciatura, maestría, doctorado, ejecutivo). Su investigación, que se enfoca en diversificación, innovación, emprendimiento corporativo, y emprendimiento estratégico ha sido divulgada en varias publicaciones como *Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Academy of Management Executive, Administrative Science Quarterly, Strategic Management Journal, Journal of Management, Human Relations,* y *Journal of Management Studies,* entre otras. En fecha reciente publicó libros, entre los que se incluyen *Understanding Business Strategy, Concepts and Cases* (South-Western College Publishing, 2006), *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures* (Prentice-Hall, 2006), y *Competing for Advantage* (South-Western College Publishing, 2004). Es coeditor de *The Blackwell Entrepreneurship Encyclopedia* (Blackwell Publishers, 2005) y *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* (Blackwell Publishers, 2001). Ha colaborado como miembro del consejo editorial de diversas publicaciones como *Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Academy of Management Executive, Journal of Management, Journal of Business Venturing, Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Business Strategy* y *European Management Journal,* entre otras. En la actualidad es editor asociado de la *Academy of Management Journal.* Ha coeditado cuestiones especiales de *Academy of Management Review, Academy of Management Executive, Journal of Business Venturing, Strategic Management Journal,* y *Journal of High Technology and Engineering Management.* Recibió reconocimientos por el mejor artículo publicado en *Academy of Management Executive* (1999) y *Academy of Management Journal* (2000). En 2001 fue coautor de un artículo publicado en *Academy of Management Executive* el cual ganó el Best Journal Article in Corporate Entrepreneurship Award de

la U.S. Association for Small Business & Entrepreneurship (USASBE). Es miembro de la Academy of Management. En fecha reciente completó un periodo de tres años como miembro de la Academy of Management's Board of Governors. Es miembro investigador en el National Entrepreneurship Consortium. Recibió el 1999 Award for Outstanding Intellectual Contributions to Competitiveness Research from the American Society for Competitiveness y la USASBE Scholar en Corporate Entrepreneurship Award (2004) de la USASBE.



Robert E. Hoskisson

Robert E. Hoskisson posee la cátedra W. P. Carey en el departamento de administración de la W. P. Carey School of Business de Arizona State University. Recibió su doctorado de la University of California-Irvine Sus temas de investigación se enfocan en diversificación internacional, privatización, y estrategia de cooperación, diversificación de productos, gobierno corporativo, y adquisiciones y liquidaciones. Imparte cursos de administración estratégica internacional y corporativa, estrategia de cooperación, y consultoría en estrategia, entre otros. El profesor Hoskisson ha colaborado en varios consejos editoriales de publicaciones como *Academy of Management Journal* (incluyendo editor consultor y editor huésped en cuestiones especiales), *Strategic Management Journal, Journal of Management* (incluyendo editor asociado), y *Organization Science.* Ha sido coautor de varios libros como *Understanding Business Strategy: Concepts and Cases (South-Western); Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 6th Edition (South-Western); *Competing for Advantage* (South-Western) y *Downscoping: How to TAME the Diversified Firm*. Las investigaciones del profesor Hoskisson han aparecido en más de 90 publicaciones como la *Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Strategic Management Journal, Organization Science, Journal of Management, Journal of Management Studies, Academy of Management Executive,* y *California Management Review.* Es miembro de la Academy of Management y de la Academy of Management Journal´s Hall of Fame. También ha colaborado tres años como representante en el Consejo de Gobierno de la Academy of Management. En la actualidad es miembro del Consejo de Administración de la Strategic Management Society y de la Academy of International Business.



Recursos de la administración estratégica

CAPÍTULO 1

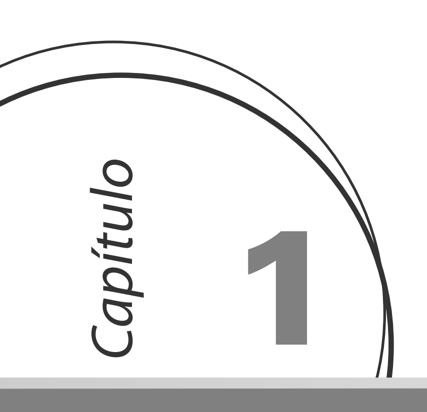
Administración y competitividad estratégica

CAPÍTULO 2

El entorno externo: oportunidades, amenazas, competencia en la industria y análisis de la competencia

CAPÍTULO 3

El entorno interno: recursos, capacidades y competencias centrales



Administración y competitividad estratégica

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. Definir el significado de competitividad estratégica, estrategia, ventaja competitiva, rendimientos superiores al promedio y proceso de administración estratégica.
2. Describir el panorama competitivo en el siglo XXI y explicar cómo lo han configurado la globalización y los cambios tecnológicos.
3. Utilizar el modelo de la organización industrial (OI) para explicar cómo las empresas pueden obtener rendimientos superiores al promedio.
4. Utilizar el modelo basado en los recursos para explicar cómo las empresas pueden obtener rendimientos superiores al promedio.
5. Describir la visión y la misión y explicar su valor.
6. Definir los grupos de interés y describir su capacidad para influir en las organizaciones.
7. Describir la labor de los líderes estratégicos.
8. Explicar el proceso de administración estratégica.



Una estrategia que General Motors podría utilizar para mejorar su desempeño es la de producir menos modelos, pero concentrarse más en el diseño y la ingeniería de los vehículos.

¿General Motors tiene un futuro brillante?

Algunas de las cuestiones más graves que enfrenta General Motors (GM) son su decreciente participación de mercado, las desventajas de costos, en relación con algunos competidores, el aumento en la competencia contra las empresas de economías emergentes como la de China, la calificación más baja de su deuda y el constante incremento en los costos de sus programas de seguridad social.

Si se piensa en los problemas que enfrenta GM en la actualidad, no se puede dejar de preguntar si las cosas podrían empeorar. Baste sólo con señalar que la situación de esta enorme empresa (que en 2004 registró ventas globales por 193 000 millones de dólares) es prueba de que "ninguna organización es tan grande que no pueda fracasar o, cuando menos, reducirse de forma drástica, ni siquiera si se trata de la poderosa GM". ¿Qué hizo esta empresa para enfrascarse en tantos problemas? ¿Qué puede hacer para revertir su suerte?

¿Qué tan grave es la situación que enfrenta GM? Para responder esta pregunta es necesario analizar los datos siguientes. A mediados de 2005, la liquidez de la empresa fue negativa; es decir, estaba gastando más dinero del que recibía por la venta de sus automóviles. Algunos analistas llegaron a la conclusión de que estaba "atrapada, sin salida, con una desventaja de 1 600 dólares por vehículo a causa de los llamados costos heredados, compuestos en su mayor parte por las prestaciones correspondientes a los gastos médicos y las pensiones de sus jubilados". Entre la primavera de 2000 y, más o menos, a mediados de 2005, GM había perdido 74 por ciento de su valor de mercado. A la luz del desempeño más reciente de la empresa en el terreno del diseño, la producción, la distribución y el servicio de automóviles y camiones, algunos de ellos afirman que "GM se ha convertido, de hecho, en una empresa financiera que en realidad pierde dinero con la producción de automóviles". Otros sugieren que "se podría decir que es un enorme proveedor de servicios médicos y de pensiones, con actividades secundarias en el terreno de la manufactura". Dado el destacado lugar que GM ha ocupado en la economía global a lo largo de su historia, tal vez le asombre saber que, en 2005, algunos analistas sugirieron que la quiebra podría ser una opción viable para la empresa. Ese mismo año, a pesar de estas dificultades, Kirk Kerkorian, el multimillonario inversionista, incrementó la participación que posee de esa empresa a cerca de nueve por ciento. Para obtener un buen rendimiento sobre su inversión, Kerkorian podría requerir al consejo de administración de GM que "venda activos que no son centrales, disminuya costos o reestructure el inflado negocio de los automóviles a una velocidad muy superior a la que, al parecer, desea la actual gerencia".

Si General Motors quiere revertir su suerte y mejorar de forma sustantiva su desempeño (con acciones y resultados que satisfagan a Kerkorian y también a los otros inversionistas de la empresa), tendrá que actuar con rapidez y osadía. Cuando se piensa en las influencias que afectan el desempeño de GM y en las acciones correctivas que podría aplicar, no podemos olvidar que ésta no tiene control directo alguno sobre las circunstancias que imperan en su entorno externo. Por ejemplo, en 2005 los costos de las materias primas registraron un notable incremento en todo el orbe. Por tal motivo, GM tuvo que proyectar que gastaría al menos 500 millones de dólares más en la adquisición de los productos de acero que se requieren para producir sus automóviles y camiones. No obstante, la empresa sí puede tomar algunas medidas para influir en su desempeño.

El conjunto de acciones básicas que podría emprender GM tal vez sea el de "fabricar el tipo de automóviles que la gente quiere comprar en realidad". Esta afirmación parece severa y, en cierta medida, quizá lo es. Sin embargo, la empresa lleva varios decenios comprometiendo su ingeniería y sus diseños para que sus plantas puedan mantener su volumen de producción. Quizá sería más recomendable que se concentrara en un menor número de productos. En lugar de producir unidades que, a los ojos de algunos, son "nombres de marca equivalentes (por ejemplo, no es fácil identificar las diferencias entre los nombres de Pontiac, Buick y Chevrolet), la empresa tal vez saldría beneficiada si ofreciera menos modelos de automóviles y

camiones, pero ofreciera vehículos con diseños interesantes y una ingeniería de alta calidad.

El enfoque de las estadísticas resulta muy interesante. Mientras que GM ofrecía ocho marcas y 89 nombres de modelos en América del Norte, Toyota ofrecía tres marcas y 26 nombres de modelos. La concentración en un menor número de marcas y de nombres de modelos, entre otros resultados positivos, incrementa la posibilidad de diferenciar los productos y permite hacer campañas de marketing dirigidas con precisión a grupos de clientes bien identificados. Con el propósito de afinar su enfoque, GM eliminó la marca Oldsmobile hace varios años. Algunos analistas consideran que las marcas Pontiac, Buick y Saab también deberían desaparecer. La empresa, entre otros cursos de acción, también podría cerrar al menos cinco de sus plantas armadoras y producir sólo alrededor de cuatro millones de automóviles al año para el mercado de América del Norte, en lugar de los 5.1 millones que fabrica en la actualidad. Estas medidas son muy necesarias, pero GM tendrá considerables dificultades para tomarlas, porque es una enorme empresa muy burocrática y porque, al parecer, la posibilidad de emprender cambios sustantivos encontrará mucha oposición. Pero, por otro lado, ¿GM se puede dar el lujo de no cambiar su forma de competir?

Fuentes: B. Bremner y K. Kerwin, "Here come Chinese cars", *Business Week*, 6 de junio de 2005, pp. 34-37; D. Welch, "GM: Flirting with the nuclear option", *Business Week*, 4 de julio de 2005, pp. 39-40; D. Welch & D. Beucke, "Why GM's plan won't work", *Business Week*, 9 de mayo de 2005, pp. 85-93; D. Welch & N. Byrnes, "GM is losing traction", *Business Week*, 7 de febrero de 2005, pp. 74-76; D. Welch, R. Grover y E. Thomton, "Just what GM needs, *Business Week*, 16 de mayo de 2005, pp. 36-37; A. Taylor III, "GM's new crop: Hot or not?", *Business Week*, 27 de junio de 2005, p. 32; "How to Keep GM off the disassembly line", *Business Week*, 9 de mayo de 2005, p. 116.

En el caso con el que inicia el capítulo se explica que GM ha tenido problemas para alcanzar los niveles de éxito que desean las personas que tienen interés en el desempeño de la empresa. Sin embargo, la empresa tiene potencial para el éxito. El anuncio de que registró ventas sin precedente en China en el primer semestre de 2005, sumado a la expectativa de un crecimiento superior a 20 por ciento para todo el año es una muestra de lo que puede lograr GM.[1] No obstante, dados los hechos que se presentan en el caso de inicio de capítulo, es probable que los accionistas, los empleados, los proveedores, los clientes, las comunidades locales y otros grupos más a los que les afecta el desempeño de la empresa no estén del todo satisfechos con sus logros presentes. Por lo mismo, cabe sugerir que las estrategias de GM no son tan efectivas como podrían serlo. En el capítulo 2 usted se enterará de otras circunstancias del entorno que están afectando a GM.

Sin embargo, en última instancia, cabe suponer con bastante certeza que los directivos de GM quieren que su empresa sea muy competitiva (o, en otras palabras, que esté en condiciones de *competitividad estratégica*) y que sus utilidades representen un *rendimiento superior al promedio.* Éstos son dos resultados importantes que las empresas pretenden obtener cuando aplican el proceso de administración estratégica (véase la figura 1.1). En este libro se explica a fondo el proceso de administración estratégica y los párrafos siguientes sirven para introducirle a dicho proceso.

*Una empresa logra la **competitividad estratégica** cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor.*

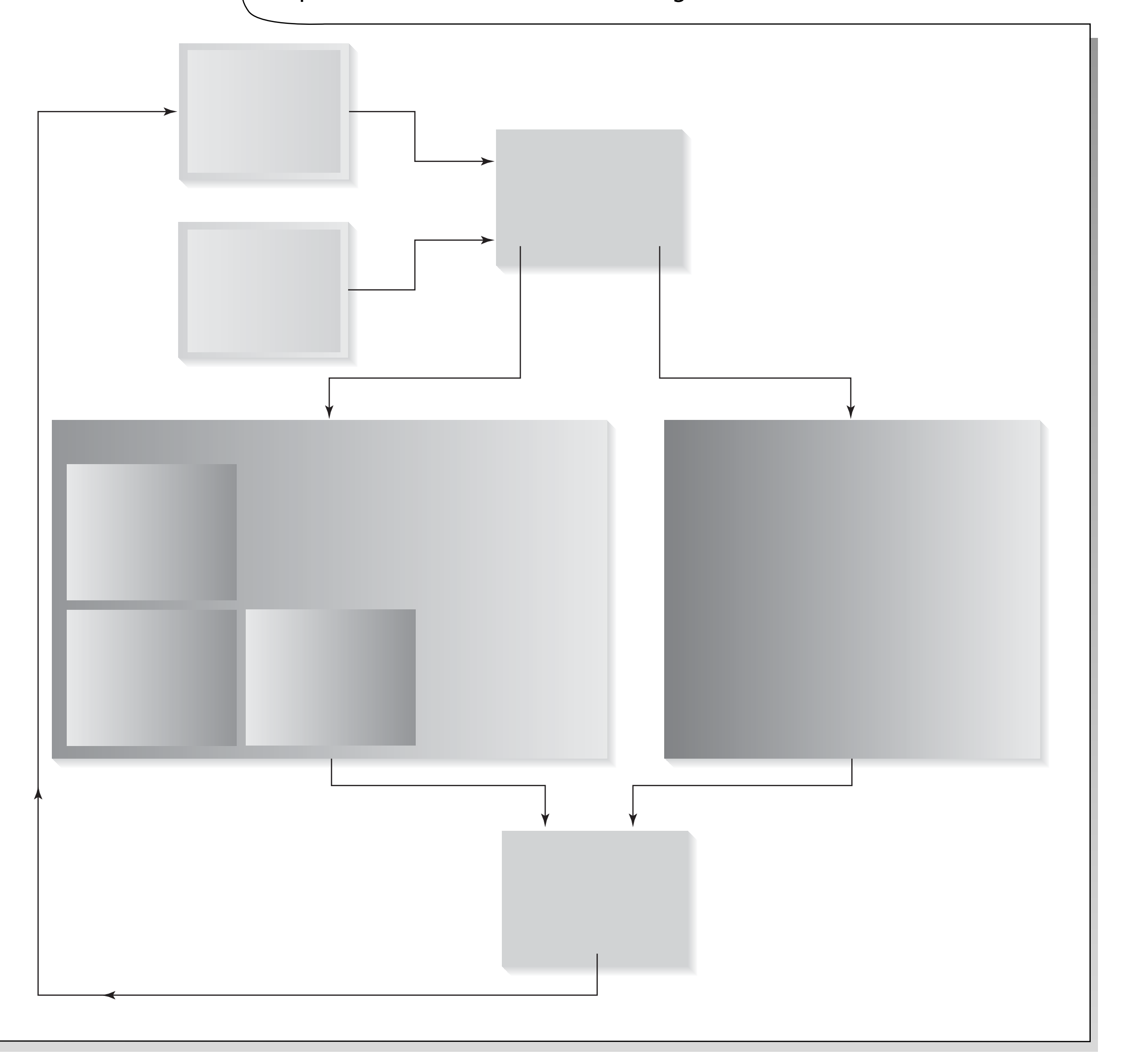
*Una **estrategia** es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñado para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.*

*Una empresa goza de una **ventaja competitiva** cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa.*

Una empresa logra la **competitividad estratégica** cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor. Una **estrategia** es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Cuando las empresas se deciden por una estrategia deben elegir de entre distintas alternativas. En este sentido, la estrategia que elige una empresa indica lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer. Por ejemplo, Sony Corp. develó una nueva estrategia en septiembre de 2005, con la cual pretendía recuperar la capacidad de la empresa para registrar rendimientos superiores al promedio. Los cambios en la manufactura y la distribución de sus televisores y sus reproductores de discos portátiles son ejemplos de algunas de las cuestiones que abordó Sony para modificar su estrategia. Las palabras de Howard Stringer, su nuevo director general, son prueba de que hizo algunas elecciones: "No podemos librar batallas en todos los frentes. Tenemos que elegir... y decidir cuáles deben ser las prioridades de la empresa".[2]

Una empresa goza de una **ventaja competitiva** cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa.[3] Una

FIGURA 1.1 El proceso de administración estratégica



organización no puede saber si su estrategia ha dado por resultado una o varias ventajas competitivas hasta que sus competidores hayan dejado de tratar de imitarla o que sus esfuerzos por hacerlo hayan fracasado. Además, las empresas deben entender que ninguna ventaja competitiva es permanente.[4] La velocidad a la que los competidores puedan adquirir las habilidades que necesitan para replicar los beneficios de la estrategia que crea valor de una empresa determinarán el tiempo que dure la ventaja competitiva.[5]

*Los **rendimientos superiores al promedio** son los que exceden a la cantidad que un inversionista espera obtener de otras inversiones que representan un grado de riesgo similar.*

*Un **riesgo** se entiende como la incertidumbre que enfrenta el inversionista respecto a las pérdidas o las utilidades económicas que obtendrá de una inversión determinada.*

Los **rendimientos superiores al promedio** son los que exceden a la cantidad que un inversionista espera obtener de otras inversiones que representan un grado de riesgo similar. Un **riesgo** se entiende como la incertidumbre que enfrenta el inversionista respecto a las pérdidas o las utilidades económicas que obtendrá de una inversión determinada.[6] Los rendimientos suelen medirse en términos de cifras contables, como el rendimiento sobre los activos, el capital o las ventas. Asimismo, los rendimientos pueden medirse con base en el rendimiento del mercado de valores, por ejemplo, el rendimiento mensual (el precio de las acciones al término del periodo menos el precio inicial de éstas, dividido entre el precio inicial de las acciones, que producirá un rendimiento porcentual). En las nuevas empresas pequeñas, el desempeño en ocasiones se mide en términos de la velocidad o la cantidad de crecimiento (por ejemplo ventas anuales), en lugar de utilizar otras medidas de la rentabilidad que son más tradicionales[7]

(esto se debe a que las nuevas empresas requieren tiempo para generar un aceptable rendimiento sobre la inversión).[8] Es importante que las empresas que esperan obtener rendimientos superiores al promedio sepan cómo explotar una ventaja competitiva.[9] Las empresas que no tienen una ventaja competitiva o que no están compitiendo en una industria atractiva obtienen un rendimiento promedio en el mejor de los casos. Un **rendimiento promedio** se entiende como una cantidad de beneficios equivalente a la que el inversionista espera obtener de otras inversiones que representan un grado similar de riesgo. A largo plazo, la incapacidad para obtener al menos un rendimiento promedio llevará a la empresa al fracaso, ya que si esto sucede los inversionistas retiran sus inversiones.

*Un **rendimiento promedio** es una cantidad de beneficios equivalente a la que el inversionista espera obtener de otras inversiones que representan un grado similar de riesgo.*

*El **proceso de administración estratégica** está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una empresa requiere para lograr la competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio.*

El **proceso de administración estratégica** (véase la figura 1.1) está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. En este proceso, el primer paso de la empresa consiste en analizar tanto su entorno externo como el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales; es decir, las fuentes de sus "insumos estratégicos". Con esta información define su visión y su misión y formula su estrategia. Con el fin de implementar esta estrategia la empresa toma medidas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. El resumen de la secuencia de actividades es como sigue: las acciones estratégicas efectivas ocurren en el contexto de la formulación de una estrategia integrada con sumo cuidado y las acciones de su implementación derivan en los resultados estratégicos deseados. Se trata de un proceso dinámico porque los mercados y las estructuras de la competencia no cesan de cambiar y deben coordinarse con los insumos estratégicos de la empresa que nunca dejan de evolucionar.[10]

En los capítulos restantes de este libro se utilizará el proceso de administración estratégica para explicar lo que deberían hacer las empresas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. Estas explicaciones demuestran por qué algunas empresas siempre triunfan en la competencia, mientras que otras jamás logran tener éxito.[11] Como observará, la realidad de la competencia global constituye una parte fundamental del proceso de la administración estratégica y ejerce fuerte influencia en el desempeño de las empresas.[12] De hecho, aprender a competir con éxito en un mundo globalizado es uno de los retos más grandes que enfrentarán las empresas que compitan en el siglo XXI.[13]

En este capítulo se abordan varios temas. En primer lugar se describe el desafiante panorama competitivo en el siglo XXI, el cual ha sido creado principalmente por el surgimiento de una economía global, la globalización que se deriva de esa economía y los veloces cambios tecnológicos. A continuación se analizan dos modelos que utilizan las empresas para recabar la información y el conocimiento que requieren para elegir sus estrategias y decidir cómo implementarlas. El conocimiento adquirido con estos modelos también establece las bases para dar forma a la visión y la misión de la empresa. El primer modelo (el de la organización industrial u O/I) sugiere que el entorno externo es el principal determinante de las acciones estratégicas de una organización. En este modelo la clave radica en identificar una industria atractiva (es decir, rentable) y competir con éxito en ella.[14] El segundo modelo (basado en los recursos) sugiere que las capacidades y los recursos únicos de una empresa son un enlace crítico con la competitividad estratégica.[15] Por lo tanto, el primer modelo se refiere al entorno externo de la empresa, mientras que el segundo modelo se concentra en su entorno interno. Después de analizar la visión y la misión de la empresa, así como los enunciados que marcan su dirección e influyen en la elección y empleo de sus estrategias, se describen los grupos de interés a los que sirven las organizaciones. El grado en que las necesidades de tales pueden ser satisfechas por las empresas aumenta en proporción directa con el aumento en el grado en que las empresas logran la competitividad estratégica y obtienen rendimientos superiores al promedio. El capítulo termina con una introducción a los líderes estratégicos y a los elementos del proceso de la administración estratégica.

Panorama competitivo en el siglo XXI

En muchas industrias del mundo la esencia básica de la competencia está cambiando.[16] El ritmo del cambio es constante y creciente. Incluso la determinación de los límites de un sector

industrial es todo un reto. Por ejemplo, piense en la forma en que los adelantos en las redes interactivas de computadoras y las telecomunicaciones han eliminado las fronteras del sector del entretenimiento. Hoy en día, cadenas como la ABC, la CBS, Fox, la NBC y HBO no sólo compiten entre sí, sino que también lo hacen contra AT&T, Microsoft, Sony y otras más. Las asociaciones entre empresas de distintos segmentos del sector del entretenimiento provocan que las fronteras se difuminen aún. Por ejemplo, MSNBC es copropiedad de NBC (que a su vez es propiedad de General Electric) y Microsoft.[17] Dado que el video de movimiento completo y el sonido están entrando a gran velocidad en aparatos móviles, los teléfonos celulares también compiten por el gasto que los clientes destinan al entretenimiento. Por ejemplo, las empresas de servicios inalámbricos se están asociando con otras de la industria discográfica con el fin de introducir capacidades para escuchar música en los teléfonos móviles.[18] Walt Disney Company, el gigante del entretenimiento, está vendiendo planes de telefonía inalámbrica a los niños.[19] El hecho de que los videos de Disney se puedan proyectar por medio de los teléfonos nos ofrece otro ejemplo de lo difícil que resulta determinar las fronteras de la industria.



Walt Disney Company vende planes de telefonía inalámbrica a niños.

El panorama competitivo en el siglo XXI exhibe otras características importantes. Las fuentes convencionales de la ventaja competitiva, como las economías de escala y los enormes presupuestos para publicidad, ya no son tan efectivas como antes. Asimismo, es poco probable que la actitud mental de los gerentes tradicionales conduzca a una empresa a la competitividad estratégica. Los gerentes deben adoptar una nueva actitud mental que conceda valor a la flexibilidad, la velocidad, la integración y los retos que surgen de condiciones que no cesan de cambiar. Las condiciones del panorama competitivo dan por resultado un mundo peligroso para los negocios, debido a que las inversiones necesarias para competir a escala global son enormes y las consecuencias del fracaso muy graves.[20] El diseño y la implementación de la estrategia sigue siendo un importante elemento del éxito en este entorno, porque permite planear las acciones estratégicas para aplicarlas cuando las condiciones del entorno lo requieran. Además, sirven para coordinar las estrategias que han formulado las unidades de negocio, en las cuales la responsabilidad de competir en mercados específicos está descentralizada.[21]

El término *hipercompetencia* se utiliza a menudo porque capta todas las realidades del panorama competitivo en el siglo XXI. En condiciones de hipercompetencia, "los supuestos de la estabilidad de los mercados son reemplazados por la idea del cambio y de la inestabilidad inherente al mismo".[22] La hipercompetencia es resultado de la dinámica de las maniobras estratégicas que desarrollan las combatientes globales e innovadoras. Ésta es una condición de competencia a escala rápida que se fundamenta en el posicionamiento basado en el precio y la calidad, en la competencia para crear nuevos conocimientos técnicos y fijar la ventaja del primer jugador y en la competencia para proteger o invadir mercados geográficos o productos establecidos.[23] En un mercado hipercompetitivo, las empresas suelen retar a sus competidores de forma muy agresiva con la esperanza de mejorar su posición en la competencia y, a final de cuentas, su desempeño.[24]

Varios factores crean los entornos hipercompetitivos e influyen en la esencia del panorama competitivo en el siglo XXI. Los dos impulsores básicos son el surgimiento de la economía y la tecnología globales y, en concreto, los veloces cambios tecnológicos.

La economía global

Una **economía global** es aquella donde los bienes, los servicios, las personas, las habilidades y las ideas transitan con libertad entre fronteras geográficas. La economía global, que tiene relativamente pocas restricciones artificiales (como los aranceles), expande y complica de forma sustantiva el entorno en el que compite la empresa.[25]

*Una **economía global** es aquella donde los bienes, los servicios, las personas, las habilidades y las ideas transitan con libertad entre fronteras geográficas.*

El surgimiento de la economía global ha traído consigo interesantes oportunidades y retos.[26] Por ejemplo, en la actualidad Europa es el mercado más grande del mundo, en lugar de


REUTERS/CLARO CORTES IV/LANDOV

GE está entrando con audacia en China y en los mercados de otras economías emergentes.

Estados Unidos, con 700 millones de clientes potenciales. Asimismo, el producto interno bruto de la Unión Europea y los otros países de Europa occidental está 35 por ciento por encima del de Estados Unidos.[27] La economía de China en la actualidad es más grande que la de Canadá, situación que ha llevado a un analista a sugerir: "Hoy en día no sería lógico hablar de una economía mundial sin incluir a China".[28] Una señal del veloz crecimiento de las capacidades de la economía china es el dato de que, más o menos entre 1986 y 2005, "China sacó a unos 400, de sus 1 300 millones de habitantes, de la desoladora pobreza que significa tener un ingreso de un dólar por día".[29] India es la democracia más grande del mundo y su economía, que también está creciendo a gran velocidad, ahora ocupa el cuarto lugar entre las más grandes del mundo.[30] Se estima que para 2050 Estados Unidos, China, India, Japón, Gran Bretaña, Francia, Alemania y Corea del Sur serán las economías más grandes del mundo. Se piensa que el tamaño y la influencia de las economías de Rusia e Italia disminuirá entre 2005 y 2050.[31]

Las estadísticas que detallan la esencia de la economía global reflejan las realidades de un entorno de negocios hipercompetitivo y retan a cada empresa a analizar a fondo en cuáles mercados competirá. Piense en el caso de General Electric (GE). La empresa tiene su sede en Estados Unidos, pero espera que 60 por ciento del crecimiento que registrarán sus ingresos entre 2005 y 2015 sea generado por su competencia en economías que se están desarrollando con rapidez (por ejemplo, China e India). En una economía global, la decisión de contar con que los ingresos crecerán en los países en desarrollo, y no en los países desarrollados como Estados Unidos y los países de Europa parece muy lógica. De hecho, de acuerdo con un analista, lo que GE está haciendo no se debe a una decisión, sino a una necesidad: "Los países en desarrollo son los que están registrando un crecimiento más rápido y también más sostenido".[32] GE ha analizado los mercados del mundo y su potencial y, con base en esos análisis, ha estimado que para 2024, China no sólo será el consumidor de electricidad más grande del mundo, sino también el mercado de consumo y de financiamiento al consumo (negocios en los que compite GE) más grande del orbe. Hoy en día, GE está tomando decisiones estratégicas, como realizar fuertes inversiones en China e India, con la intención de mejorar su posición competitiva en aquellos renglones que considera que serán fuente vital de los ingresos y la rentabilidad de la empresa. Por otro lado, FedEx ha estimado que, en un máximo de 10 años, la mayoría de sus ingresos será generada por sus actividades comerciales fuera de Estados Unidos y no por sus operaciones nacionales. Así, está realizando importantes inversiones en Brasil e India, porque estos países representan dos mercados que ofrecen grandes posibilidades para el aumento de los ingresos de la empresa.[33]

El avance de la globalización

La *globalización* es la creciente interdependencia económica de los países y sus organizaciones, la cual se refleja en el flujo de los bienes y los servicios, el capital financiero y el conocimiento que cruzan sus fronteras.[34] La globalización es producto de una mayor cantidad de empresas que compiten entre sí en un número cada vez más grande de economías globales.

En las industrias y los mercados globalizados el capital financiero se puede obtener en un mercado, pero utilizarlo en otro para comprar materias primas. A continuación se puede adquirir equipo fabril en el mercado de un tercer país y utilizarlo para fabricar productos que se venderán en un cuarto mercado. De esta manera la globalización amplía el abanico de oportunidades que el panorama del siglo XXI ofrece a las empresas que competirán en él.[35]

Por ejemplo, Wal-Mart está tratando de realizar ventas al detalle sin fronteras, mediante precios, logística y abastos globales. Con las ventas al detalle sin fronteras, la empresa pretende

trasladar los bienes y aplicar las estrategias de fijación de precios como si se tratara de una cadena sinfín entre todas sus operaciones internacionales, tal como lo ha hecho en las tiendas de Estados Unidos. La empresa ha ido persiguiendo este tipo de ventas de forma progresiva. Por ejemplo, la mayor parte de las inversiones internacionales originales que realizó Wal-Mart fueron en Canadá y México, porque a la empresa le resultaba más fácil ensayar o aplicar sus prácticas globales ahí, debido a que, en términos geográficos, estos países están cerca de su base nacional. La empresa, a partir de lo aprendido, se ha expandido a Europa, América del Sur y Asia. Hoy en día Wal-Mart es la cadena de establecimientos minoristas más grande del mundo (con un total superior a 3 600 unidades). En la actualidad la empresa cuenta con más de 330 000 empleados en sus más de 1 500 unidades internacionales.[36] Ante la globalización, resulta cada vez más difícil pensar que las empresas que tienen su domicilio en distintas economías del mundo son tan solo empresas nacionales. Piense en los siguientes datos sobre tres organizaciones que tienen su sede en Estados Unidos: el porcentaje del total de los ingresos de Wal-Mart que provienen de sus operaciones internacionales se sigue incrementando año con año. En 2004, las operaciones internacionales de McDonald's generaron alrededor de 47 por ciento de sus ingresos.[37] Asimismo, como antes se expuso, GE espera que, en un futuro próximo, sus operaciones en mercados emergentes generen más de 60 por ciento del crecimiento de sus ingresos por concepto de ventas. El reto para las empresas que están experimentando una globalización tan grande como la de estas tres empresas está en comprender que, cuando utilicen el proceso de administración estratégica, deben tomar decisiones sensibles a las distintas culturas y que, a medida que los bienes, los servicios, las personas y demás transiten con libertad entre fronteras geográficas y a lo largo y ancho de distintos mercados económicos, deben anticipar que sus operaciones se irán tornando mucho más complejas.

La globalización también afecta el diseño, la producción, la distribución y los servicios de los bienes y servicios. Por ejemplo, en muchos casos la globalización da por resultado bienes y servicios de mejor calidad. Toyota Motor Company, como competidor global, ofrece un ejemplo que viene al caso. Como desde el principio Toyota hizo hincapié en la confiabilidad de sus productos y en su magnífico servicio al cliente, en la actualidad sus productos tienen una enorme demanda en todo el mundo. Ante la demanda de los productos de Toyota, las acciones competitivas de esta empresa han obligado a sus competidores globales a mejorar la confiabilidad y el servicio de sus operaciones.[38] De hecho, casi todo automóvil o camión que se compre a un fabricante cualquiera será de más calidad y estará respaldado por un mejor servicio que antes de que Toyota empezara a competir con éxito en toda la economía global.

En general es importante que las empresas comprendan que la globalización ha desembocado en estándares de desempeño más altos para muchas de las dimensiones competitivas, entre otras la calidad, el costo, la productividad, el tiempo para la introducción de productos y la eficiencia de las operaciones. Estos estándares, además de referirse a las empresas que compiten en la economía global, también afectan a las que compiten tan solo en un ámbito nacional. Esto se explica porque los clientes preferirán comprar el bien o el servicio de una competidor global si su calidad es superior a la que ofrece una empresa nacional. Dado que los trabajadores ahora fluyen con bastante libertad entre las economías y que los empleados son una fuente fundamental de ventaja competitiva, las empresas deben comprender que cada vez es más frecuente que "las personas más aptas provengan... de cualquier parte".[39] En suma, las empresas deben aprender a enfrentar la realidad de que, en el panorama competitivo en el siglo XXI, sólo aquellas que sean capaces de cumplir con las normas globales, por no decir que superarlas, podrán obtener rendimientos superiores al promedio.[40]

Como ya se expuso, la globalización crea oportunidades (como las que están aprovechando Toyota, Wal-Mart, McDonald's y GE, entre muchas otras empresas). No obstante, la globalización también entraña ciertos riesgos. En conjunto, los riesgos que corre la empresa que participa fuera de su país en la economía global se conocen como "el riesgo de extranjería".[41]

Uno de los riesgos de entrar en el mercado global es que las empresas requieren bastante tiempo para aprender a competir en mercados que son nuevos para ellas. El desempeño de la empresa se verá afectado hasta que el conocimiento se desarrolle en el ámbito local o hasta que sea trasladado del mercado nacional a la plaza global recién establecida.[42] Además, el desempeño de la empresa se verá afectado por una cantidad muy grande de globalización. En este caso las empresas se podrían diversificar demasiado en el terreno internacional y sobrepasar su capacidad para manejar las operaciones diversificadas.[43] La diversificación excesiva puede tener claros efectos negativos en el desempeño global de la empresa.[44]



© BOB DAEMMRICH/PHOTOEDIT

Woodforest National Bank se ha concentrado en atraer a clientes latinos.

Por consiguiente, las empresas que quieran entrar en los mercados internacionales, incluso aquellas que tienen considerable experiencia en la economía global como Toyota, McDonald's y GE, deben utilizar de manera correcta el proceso de administración estratégica. En este sentido, las empresas deben optar por entrar a una mayor cantidad de mercados internacionales sólo cuando tengan una oportunidad viable para hacerlo y gocen de las ventajas competitivas que se requieren para triunfar en esos mercados.

También es importante destacar que, si bien los mercados globales representan atractivas opciones estratégicas para algunas empresas, no son la única fuente de competitividad estratégica. De hecho, para la mayor parte de las empresas, incluso aquellas que pueden competir con éxito en los mercados globales, es fundamental que permanezcan comprometidas con sus mercados nacionales y que continúen siendo estratégicamente competitivas dentro de ellos.[45] Además, los mercados nacionales son un terreno de prueba para la posibilidad de entrar en un mercado internacional en un futuro. Por ejemplo, hace poco algunos de los bancos que operan en Texas reconocieron el atractivo de la población latina como grupo claro de clientes. El atractivo de este grupo se explica porque menos de 50 por ciento de los latinos que viven en Texas tiene cuentas bancarias. Para atraer a los latinos los bancos tomaron medidas como el rediseño de sus interiores para que semejaran haciendas, redujeron las comisiones de las transferencias monetarias a México y empezaron a patrocinar eventos comunitarios importantes para la población meta. Si estas actividades tienen éxito, más adelante estos bancos podrán utilizar (suponiendo que los reglamentos permiten estas acciones) las habilidades que han adquirido en el ámbito local como base para entrar en un mercado internacional como México.[46]

Tecnología y cambios tecnológicos

La tecnología está modificando la esencia de la competencia y, en consecuencia, está contribuyendo a crear entornos competitivos inestables por medio de tres categorías de tendencias y condiciones: la difusión de la tecnología y las tecnologías disruptivas, la era de la información y la creciente intensidad del conocimiento.

Difusión de la tecnología y tecnologías disruptivas

El ritmo al que se difunde la tecnología (es decir, la velocidad a la que van surgiendo y son utilizadas las nuevas tecnologías) se ha acelerado de forma notable en los pasados 15 o 20 años. Piense en los ritmos de difusión siguientes:

> *El teléfono tardó 35 años en llegar a 25 por ciento de los hogares de Estados Unidos; la televisión, 26; la radio, 22; las computadoras personales, 16 e Internet, 7.*[47]

El término *innovación perpetua* se utiliza para describir la consistencia y la velocidad con la cual las tecnologías informáticas van sustituyendo a las anteriores. Como resultado de la veloz difusión de las nuevas tecnologías, los ciclos de vida de los productos se acortan y, en la competencia, imponen una prima a la capacidad para introducir con rapidez bienes y servicios nuevos e innovadores a los mercados.[48] De hecho, cuando los productos se tornan poco diferenciables debido a la veloz difusión generalizada de las tecnologías, la velocidad para vender productos innovadores podría ser la fuente primordial de ventaja competitiva (véase el capítulo 5).[49] De hecho, hay quienes afirman que cada vez es más frecuente que las innovaciones constantes sean el motor de la economía global o que ésta gira en torno a aquéllas. Por lógica, estas innovaciones se deben derivar de la comprensión de las normas y las expectativas globales en términos de la funcionalidad de los productos.[50]

Otra señal de la veloz difusión de la tecnología es que, ahora, las empresas sólo tardan entre 12 y 18 meses en recabar información acerca de las decisiones que toman sus competidores acerca de sus productos e investigación y desarrollo.[51] En la economía global los competidores a veces pueden imitar, en cuestión de días, las acciones de una empresa que tienen éxito en la competencia. Antes, las empresas se protegían con patentes, las cuales eran fuente de su ventaja competitiva, pero ahora la velocidad de la difusión de la tecnología ha anulado esa protección. Hoy en día las patentes serían una forma efectiva de proteger la propiedad intelectual y la industrial de las tecnologías tan solo en algunas industrias, como la farmacéutica. Sin embargo, es frecuente que muchas empresas que compiten en la industria electrónica no soliciten patentes para evitar que sus competidores tengan acceso al conocimiento tecnológico que se debe incluir al solicitarlas.

Las tecnologías disruptivas, es decir, aquellas que destruyen el valor de una tecnología existente y que crean nuevos mercados,[52] surgen con frecuencia en los mercados competitivos de la actualidad. Piense en los nuevos mercados que han generado las tecnologías que sustentan el desarrollo de productos como los iPods, las PDA, el WiFi y el navegador.[53] Hay quienes piensan que productos como los mencionados representan grandes avances o innovaciones radicales[54] (en el capítulo 13 se hablará más de las innovaciones radicales). Una tecnología disruptiva o radical puede crear un nuevo sector industrial o también puede perjudicar a las empresas que ocupan un lugar en un sector. Sin embargo, algunas de las empresas que ocupan un lugar se logran adaptar porque cuentan con abundantes recursos, experiencia y capacidad, los cuales les permiten tener acceso a la nueva tecnología por medio de varias fuentes (por ejemplo las alianzas, las adquisiciones y la investigación básica interna permanente).[55] Cuando una tecnología disruptiva crea un nuevo sector industrial, los competidores no tardan en presentarse. Como se explica en la sección "Enfoque estratégico", el lanzamiento de Amazon.com creó un nuevo sector utilizando una tecnología disruptiva que se conoce con el nombre de Internet.

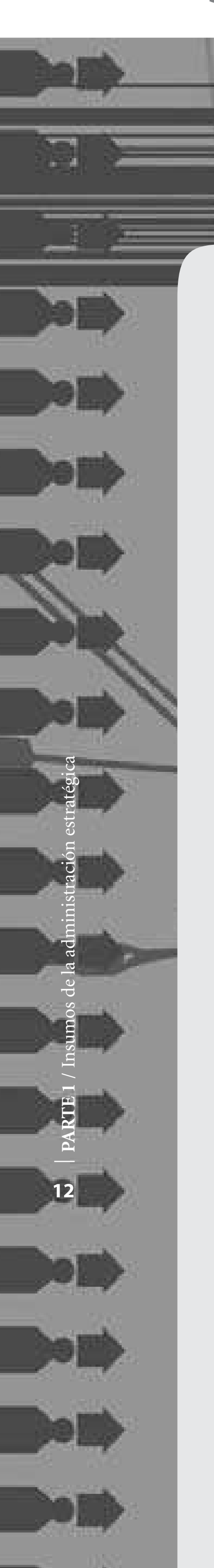
Además de haber utilizado Internet de forma innovadora para crear Amazon.com, Jeff Bezos también utiliza su competencia central en tecnología para estudiar información sobre sus clientes. Estas actividades le ofrecen oportunidades para comprender las necesidades de clientes individuales y, a continuación, para dirigir los bienes y servicios a la meta de satisfacer esas necesidades. Queda claro que Amazon comprende la importancia de la información y el conocimiento (temas que se abordarán a continuación) como armas que se deben utilizar en el panorama de la competitividad en el siglo XXI.

La era de la información

En años recientes la tecnología informática ha sufrido enormes cambios. Las computadoras personales, los teléfonos celulares, la inteligencia artificial, la realidad virtual y las bases de datos masivas (por ejemplo, Lexis/Nexis) son algunos ejemplos de la forma diferente en que, como resultado de los avances tecnológicos, ahora se utiliza la información. Un resultado importante de estos cambios es que la capacidad para acceder y utilizar la información de forma efectiva y eficiente se ha convertido en una importante fuente de ventajas competitivas en casi todas las industrias.[56]

El ritmo de cambio de la tecnología informática y de la difusión de ésta seguirán aumentando. Por ejemplo, se estima que la cantidad de computadoras personales en uso en Estados Unidos llegará a 278 millones en 2010. Los costos decrecientes de la tecnología informática y la mayor posibilidad de acceder a ella también son evidentes en el panorama competitivo del siglo XXI. La proliferación global de potentes computadoras relativamente baratas y de sus enlaces a escala mundial por vía de redes de computadoras combinadas ha acelerado el ritmo y la difusión de las tecnologías informáticas. Por lo tanto, el potencial competitivo de las tecnologías informáticas ahora está al alcance de empresas de todos los tamaños en todo el orbe, y no sólo de las grandes empresas de Europa, Japón y Norteamérica.

Como se explica en la sección "Enfoque estratégico" que habla de Amazon, Internet es otra innovación tecnológica que contribuye a la hipercompetencia. Está al alcance de una creciente cantidad de personas de todo el mundo y ofrece una infraestructura que permite llevar información a las computadoras en cualquier lugar en el que estén. El acceso a cantidades enormes de información más o menos barata ofrece oportunidades estratégicas a un gran número de empresas en los mercados globales. Casi todos los minoristas, como Abercrombie &



Enfoque estratégico

Amazon.com. Utilización de la tecnología para crear un cambio

Jeff Bezos, el director general de Amazon.com, fundó su empresa en el sótano de su casa en 1994. Su innovador concepto consistía en utilizar la entonces naciente tecnología llamada Internet para establecer un negocio en línea que vendiera libros. Al principio Bezos pretendía vender exclusivamente libros utilizando un programa basado en Internet, el cual se convertiría en el software que es propiedad intelectual de Amazon. De hecho, la visión que él tenía de Amazon era la de una empresa que sería la "librería más grande de la Tierra". Debido a su crecimiento y expansión, hoy en día la visión de Amazon es ofrecer la "selección más grande de la Tierra".

La fecha oficial del "nacimiento" de Amazon es el 16 de julio de 1995, El primer libro que vendió la empresa fue *Fluid Concepts & Creative Analogies: Computer Models of the Fundamental Mechanisms of Thought.* Cuando inició sus operaciones, muchos analistas de negocios y, por supuesto, de competidores del negocio de los libros (por ejemplo Barnes & Noble) tenían serias dudas de que los consumidores respondieran de forma favorable a la posibilidad de comprar libros por Internet a una empresa novata y desconocida. No obstante, los escépticos estaban totalmente equivocados. Amazon creció con gran rapidez y en 1997, año en el que la empresa se volvió pública, ya había establecido la cuenta de su millonésimo cliente. En la actualidad tiene más de 47 millones de clientes. En 2004 los ingresos por concepto de ventas fueron del orden de 7 000 millones de dólares. Se esperaba que los ingresos pasaran de 8 500 millones a finales de 2005. Este año Amazon encabeza la lista de los 400 *Minoristas de Internet*, aventajando bastante a Dell Inc., que ocupa el segundo lugar, en la categoría de ventas en línea de negocio a consumidor.

En opinión de muchos, Amazon se ha convertido en el primer mercado exitoso para las ventas al detalle en línea en Estados Unidos y tal vez en el mundo (dada la constante expansión de la empresa en mercados internacionales). De hecho, las ventas internacionales (en mercados fuera de Norteamérica) ahora representan cerca de 50 por ciento de los ingresos que percibe la empresa por concepto de ventas. Bezos ha declarado que Amazon se seguirá esforzando por incrementar el ritmo de expansión en los mercados internacionales. La empresa vende artículos en todo el mundo, los cuales están agrupados en 31 categorías de productos. La ropa, los aparatos electrónicos, los juguetes, los artículos infantiles, los estuches para banjo, los artículos para el hogar y la cocina, los servicios de viajes y la joyería son apenas algunos de los productos que se pueden adquirir en Amazon. Como utiliza "espacio en sus anaqueles en línea (en lugar de anaqueles materiales)", el número y la variedad de bienes y servicios que puede sumar a sus ofertas son casi ilimitados.

Una amplia variedad de bienes y servicios, un nombre de marca conocido por muchas personas de todo el mundo, un sitio que es fácil de entender y de navegar y una fama de confiabilidad constituyen las ventajas competitivas de Amazon. Las innovaciones tecnológicas son la fuente de estas ventajas. Desde su inicio Amazon ha invertido cuantiosos montos de dinero en tecnología para desarrollar una infraestructura que le permite ofrecer a los clientes una forma confiable y fácil de navegar para adquirir sus productos. Acorde con las características de un entorno inestable y cambiante, Amazon no cesa de desarrollar nuevas tecnologías que le permiten mejorar lo que ofrece a los clientes. Además, la tecnología es la fuente de su expansión en terrenos nuevos, como su servicio de búsqueda en Internet. Por medio de su unidad A9, Amazon ofrece a los usuarios búsquedas para localizar restaurantes, museos y otros lugares en áreas particulares. Sin embargo, compite con otras empresas en su área de negocios, como Microsoft, Yahoo! y Google.

¿Cuál será el futuro de Amazon? Ahora tiene competidores que no existían cuando inició sus actividades, pero algunos analistas piensan que "Amazon siempre va un paso adelante". Bezos piensa que la empresa no debe dejar de invertir en tecnología, porque ello le permitirá innovar en algunos aspectos que impedirán que los competidores repliquen sus ventajas competitivas.

Fuentes: J. Kaufman, "A novel heroine: Harriet Klausner", reseñas de libros en línea, *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 29 de marzo de 2005; M. Mangalindan, "Amazon.com unit launches search for local areas", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 27 de enero de 2005; J. B. Stewart, "Common sense: Internet big four hold prospects for greater growth", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 4 de mayo de 2005; "Internet: Amazon.com to cut number of merchants", *New York Times Online*, www.nytimes.com, 12 de mayo de 2005; "Amazon.com", *Standard & Poor's Stock Report*, www.standardandpoors.com, 2 de julio de 2005; "At 10 years, Amazon's top Challenge: Itself", *Dallas Morning News Online*, www.dallasnews.com, 4 de julio de 2005.

Fitch, Gap y Benetton, utilizan Internet para ofrecer múltiples privilegios de compra a clientes en infinidad de plazas. La popularidad de Internet como canal de distribución está creciendo en Estados Unidos. Por ejemplo, a mediados de 2005, más de tres por ciento de las ventas al detalle (excluyendo a los distribuidores de automóviles y las gasolineras) se realizó por Internet.[57] El crecimiento exponencial del uso de Internet en China (94 millones de usuarios a mediados de 2005, en segundo lugar después de Estados Unidos) está creando oportunidades para las empresas estadounidenses de Internet (Google, eBay y Yahoo!). De hecho, el enorme potencial que tienen estas empresas llevó a un analista a sugerir que aquellas empresas de Internet que no tengan inversiones importantes en China podrían experimentar menos crecimiento y, por lo tanto, tener más posibilidades de desempeñarse mal a largo plazo.[58]

Creciente intensidad del conocimiento

El conocimiento (la información, la inteligencia y la experiencia) es la base de la tecnología y de su aplicación. En el panorama competitivo del siglo XXI, el conocimiento es un recurso vital de la organización y su valor como fuente de ventaja competitiva irá en aumento.[59] De hecho, a partir de la década de 1980, la base de la competencia empezó a pasar de los activos tangibles hacia los recursos intangibles. Por ejemplo, "Wal-Mart transformó las ventas al detalle por medio de su enfoque propio para administrar la cadena de suministro y sus relaciones, llenas de información, con clientes y proveedores".[60] Las relaciones son ejemplo de un recurso intangible.

El conocimiento se adquiere por medio de la experiencia, la observación y las inferencias y es un recurso intangible (en el capítulo 3 se describen con detalle los recursos tangibles y los intangibles). El valor de los recursos intangibles, incluso el conocimiento, está aumentando como proporción del valor total para los accionistas.[61] En el panorama competitivo en el siglo XXI, la empresa que reconoce que su supervivencia depende de su capacidad para captar inteligencia, transformarla en conocimiento utilizable y difundirla con velocidad por toda la organizacion refuerza su probabilidad de lograr la competitividad estratégica.[62] Por lo tanto, las empresas deben desarrollar (por ejemplo, por medio de programas de capacitación) y adquirir (por ejemplo, contratando a empleados con estudios y experiencia) conocimiento, integrarlo a la organización con el propósito de crear capacidades y, a continuación, aplicarlo para lograr una ventaja competitiva.[63] Además, deben crear rutinas que faciliten la difusión del conocimiento local por toda la organización para que se utilice en todas las partes donde tenga valor.[64] Las empresas pueden hacer todo esto mejor cuando tienen flexibilidad estratégica.

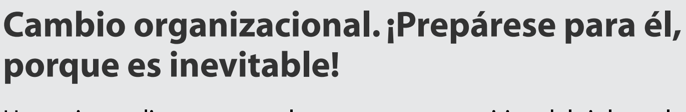
Flexibilidad estratégica es el conjunto de capacidades que se utilizan para responder a las distintas demandas y oportunidades que existen en un dinámico e incierto entorno competitivo. Por lo tanto, la flexibilidad estratégica implica enfrentar la incertidumbre y los riesgos que ésta implica.[65] Las empresas deben tratar de tener flexibilidad estratégica en todos los campos de sus operaciones. No obstante, las personas que trabajan en las empresas para desarrollar la flexibilidad estratégica deben entender que su tarea no es fácil, en gran parte debido a la inercia que se va acumulando con el transcurso del tiempo.[66]

***Flexibilidad estratégica** es el conjunto de capacidades que se utilizan para responder a las distintas demandas y oportunidades que existen en un dinámico e incierto entorno competitivo.*

La empresa que quiera tener flexibilidad estratégica siempre, y obtener de ella beneficios competitivos, deberá desarrollar su capacidad para aprender. John Brown, presidente de British Petroleum, lo explica con estas palabras: "Para que una empresa pueda generar valor extraordinario para sus accionistas tiene que aprender mejor que sus competidores y aplicar ese conocimiento en toda la organización a mayor velocidad y de forma más amplia que ellas".[67] El aprendizaje continuo proporciona a la empresa conjuntos de habilidades, nuevas y actualizadas, que le permiten adaptarse al entorno cuando va encontrando cambios.[68] Las empresas que pueden aplicar con rapidez y amplitud lo que han aprendido tienen flexibilidad estratégica, así como la consecuente capacidad para cambiar en aquellos sentidos que aumentarán su probabilidad de enfrentar con éxito los entornos inciertos en los que ocurre una hipercompetencia. Como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico", algunas empresas deben cambiar de forma drástica para poder seguir siendo competitivas o para volver a serlo.

¿Los cambios que se pretenden en Kodak y Albertsons desembocarán en el mejor desempeño de estas empresas? El tiempo dará la respuesta a esta pregunta, como lo ha hecho, en parte, en el caso de Albertsons. Lo que sí se sabe es que la empresa que siempre está preparada para realizar cambios, tiene más probabilidades de obtener rendimientos superiores al promedio con el transcurso del tiempo.

Enfoque estratégico



Cambio organizacional. ¡Prepárese para él, porque es inevitable!

Hay quienes dicen que, en el panorama competitivo del siglo XXI, la competencia es cuestión de cambiar; es decir, de tener la capacidad para cambiar de manera efectiva, con rapidez y en formas en que los competidores no puedan imitar con facilidad. Por medio del cambio las organizaciones encuentran oportunidades para crecer y aprender. En un círculo continuo, el nuevo conocimiento que se deriva de un cambio sirve de base para un nuevo círculo de crecimiento y cambio futuro. Sin un cambio, y el consecuente aprendizaje que impulsa este círculo continuo que se refuerza, la posibilidad del declive de la organización y su posterior muerte se incrementa de forma considerable. La capacidad para cambiar con éxito y rapidez se ha ido convirtiendo en una dimensión irremplazable de la capacidad para obtener rendimientos superiores al promedio en la economía global.

A pesar de su gran importancia, el cambio es algo muy difícil para las personas y las organizaciones. Si se habla de personas, tal vez asombre saber que alrededor de 90 por ciento de las que han sido operadas del corazón para colocarles un *by pass* (puente coronario) no cambian de forma de vida, incluso a riesgo de perderla. La dificultad que tienen las personas para cambiar de conducta sugiere el gran reto que implica lograr el cambio en una organización, la cual, en última instancia, es un conjunto de personas que a menudo se resiste al cambio. No obstante, existen casos interesantes de organizaciones que han cambiado, dos de los cuales se analizarán en seguida.

Antonio M. Perez ese el nuevo presidente de Eastman Kodak Co. Durante su experiencia previa en Hewlett-Packard, estaba "obsesionado con la creación de una nueva categoría de producto cada dos años". La creación de una nuevas categorías de productos es una función que exige aprendizaje y cambio constantes. En la contratación de Perez el consejo de administración de Kodak confió en que él tenía las habilidades necesarias para ayudar a lanzar nuevos productos digitales y obtener el conocimiento requerido para continuar cambiando con frecuencia y de manera significativa.

Lawrence R. Johnston ocupó un puesto ejecutivo en GE y ahora es el presidente de Albertsons. La empresa (al igual que otras cadenas nacionales como Safeway y Kroger), además de lidiar con los supermercados competidores tradicionales, enfrenta la seria amenaza que representa Wal-Mart. De hecho, se ha estimado que Wal-Mart generará más de 162 000 millones de dólares por concepto de "ventas de supermercado" para finales de 2007. El monto proyectado excede al ingreso anual combinado de Kroger, Albertsons y Safeway. Johnson, sabedor de que su empresa no puede competir contra Wal-Mart en precios ni en la mayor eficiencia de las operaciones, ha recurrido a la tecnología para efectuar cambios ostensibles en Albertsons como vía para competir. La meta es cambiar la manera de comprar en las tiendas de la empresa, de forma que los clientes describan su experiencia como algo "rápido y fácil". Para ello, en algunas plazas, los compradores cuentan con lectores ópticos (escáner) de mano. Estos aparatos están vinculados a una base de datos de la empresa y a un sistema satelital de posicionamiento global. Los lectores ópticos llevan registro de los productos que el consumidor ha seleccionado y le indican cuál es la ruta más rápida que debe seguir en la tienda para encontrar el artículo que desea. A la salida, los lectores ópticos cargan los artículos adquiridos a una tarjeta de crédito, con lo cual el comprador no tiene que esperar en la fila de la caja de salida. Una experiencia de compra con tecnología intensiva como la mencionada provocará cambios importantes en los patrones de trabajo establecidos que siguen los empleados de la empresa.

¿Qué pueden hacer las organizaciones para tener una mayor capacidad de cambio? Lo primero es reconocer que no existen atajos. Ayudar a la empresa a que aprenda a cambiar es una tarea muy difícil, una labor que requiere que muchos le dediquen su mejor esfuerzo. Para ayudar a las empresas a aprender a comprometerse con el cambio de forma efectiva y consistente, las investigaciones sugieren que los líderes estratégicos (de los cuales se hablará más adelante en este capítulo y con mayor detalle en el capítulo 12) deben



© TIM WIMBORNE/REUTERS/CORBIS

Albertsons está utilizando la tecnología como estrategia competitiva.

emprender una serie de acciones, entre otras: 1) plantear la necesidad de cambio con palabras que despierten las emociones de los empleados y sus conocimientos, 2) presentar la necesidad de cambio como algo que producirá resultados positivos, 3) crear un relato para describir los cambios necesarios de forma simple, llana y atractiva y 4) crear y describir de forma continua relatos sobre el éxito que ha obtenido la empresa con distintos esfuerzos por cambiar. Estas acciones no garantizan que se logrará hacer cambios en las empresas sin que haya alteraciones ni sin que algunos empleados se alarmen, pero facilitan las actividades que aumentarán la posibilidad de tener éxito cuando se intente cambiarlas.

Es interesante señalar que si estas actividades no pueden estimular el cambio, entonces la empresa tendrá que hacer algo drástico. En septiembre de 2005 Albertsons sugirió que estaba dispuesta a que la comprara el mejor postor. Al principio algunas empresas de capital privado fueron las más interesadas, pero un analista especuló que los supermercados europeos de descuento, competidores de Wal-Mart, podrían estar interesados: "Tesco de Gran Bretaña, Delhaize, el grupo belga de establecimientos minoristas y Carrefour, de Francia, eran algunos de los posibles candidatos". Como Albertsons ocupa el segundo lugar por su participación de mercado, los competidores extranjeros tendrían una importante oportunidad para entrar en el mercado estadounidense. Si un gran cambio no ocurre cuando se necesita, entonces, como ilustra el ejemplo de Albertsons, las realidades de la competencia impondrán los cambios.

Fuentes: "Albertsons sale Draws bidders", *Los Angeles Times*, www.tatimes.com, 19 de septiembre de 2005; A. Deutschman, "Marking Change", *Fast Company*, mayo de 2005, pp. 52-62; M. Arndt, A. Carter y C. Armst, "Needed: More bite to fight fat", *Business Week*, 31 de enero de 2005, pp. 31, 36; J. A. Bryne, "The case for change", *Fast Company*, 12 de abril de 2005; J. A. Bryne, "Great Work if you can get it, *Fast Company*, 14 de abril de 2005; S. Holmes, "The Jack Welch of the meat aisle", *Business Week*, 24 de enero de 2005, pp. 60-61; W. C. Symonds y P. Burrows, "A digital warrior for Kodak", *Business Week*, 23 de mayo de 2005, p. 42.

A continuación se describen dos modelos que las empresas utilizan para generar la información que necesitan con el fin de dar forma a su visión y su misión y, a partir de ellas, seleccionar una o varias estrategias y decidir cómo implementarlas.

El modelo de la O/I de los rendimientos superiores al promedio

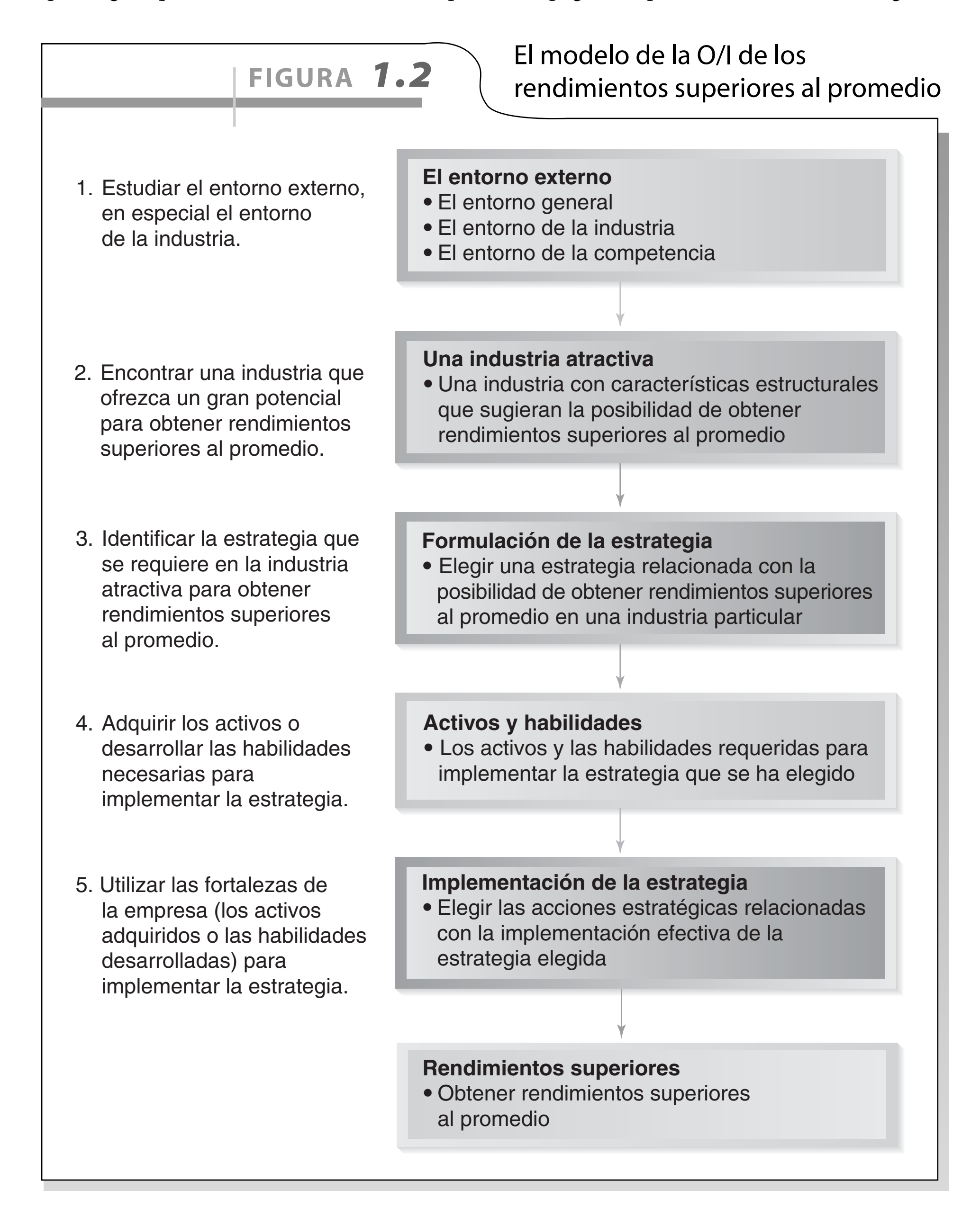
Desde la década de 1960 hasta la de 1980, se pensó que el entorno externo era el principal determinante de las estrategias que elegían las empresas para tener éxito.[69] El modelo de la organización industrial (O/I) de los rendimientos superiores al promedio explica la influencia dominante que el entorno externo ejerce en las acciones estratégicas de una empresa. El modelo especifica que la industria en la cual una empresa decide competir ejerce una influencia en el desempeño bastante más fuerte que las decisiones que los administradores toman en el interior de sus organizaciones.[70] Considera que el desempeño de la empresa está determinado, en primer lugar, por una serie de propiedades de la industria, entre otras, las economías de escala, las barreras para la entrada al mercado, la diversificación, la diferenciación del producto y el grado de concentración de las empresas que operan en esa industria.[71] En el capítulo 2 se analizarán estas características de la industria.

El modelo de la O/I está fundado en la economía y parte de cuatro supuestos básicos. En primer término, supone que el entorno externo ejerce presiones e impone restricciones que determinan cuáles son las estrategias que producirán rendimientos superiores al promedio. En segundo, supone que casi todas las empresas que compiten en una industria, o dentro de cierto sector de la misma, controlan recursos de importancia estratégica muy parecidos y aplican estrategias similares en razón de esos recursos. En tercero, supone que los recursos empleados para implementar las estrategias tienen una enorme movilidad entre empresas, por lo cual las diferencias de recursos que pudieran existir entre ellas no durarán mucho tiempo. En cuarto, supone que las personas que toman las decisiones en las organizaciones son seres racionales, interesados en actuar para mayor provecho de la empresa, como demuestran sus comportamientos para maximizar las utilidades de la misma.[72] El modelo de la O/I obliga a las empresas a encontrar la industria más atractiva en la que pueden competir. Dado que se supone que casi todas las empresas tienen recursos valiosos similares, que se mueven entre las empresas,

éstas por lo general sólo podrán mejorar su desempeño si operan en la industria que presenta mayor potencial para obtener utilidades y si aprenden a utilizar sus recursos para implementar la estrategia que requieren las características estructurales de esa industria.[73]

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia es un instrumento analítico que ayuda a las empresas a desempeñar esta tarea. Este modelo (que se explica en el capítulo 2) abarca varias variables y busca captar la complejidad de la competencia. El modelo de las cinco fuerzas sugiere que la rentabilidad de una industria (es decir, la tasa de rendimiento sobre el capital invertido frente al costo del capital) está en función de las interacciones entre las cinco fuerzas: los proveedores, los compradores, la rivalidad entre las empresas que están compitiendo en la industria, los sustitutos de los productos y las empresas que podrían entrar a esa industria.[74] Las empresas pueden utilizar esta herramienta para conocer el potencial de las utilidades que ofrece una industria y la estrategia que necesitan para establecer una posición competitiva defendible, dadas las características estructurales de esa industria. Por lo general el modelo sugiere que las empresas pueden obtener rendimientos superiores al promedio si fabrican productos estandarizados o si brindan servicios estandarizados a costos más bajos que los de sus competidores (una estrategia de liderazgo en costos) o si fabrican productos diferentes de los demás, que hagan que los clientes estén más dispuestos a pagar un precio extra (una estrategia de

FIGURA 1.2 El modelo de la O/I de los rendimientos superiores al promedio



diferenciación). En el capítulo 4 se describe con detenimiento la estrategia del liderazgo en costos y la de diferenciación del producto.

Como se muestra en la figura 1.2, el modelo de la O/I sugiere que las empresas obtienen rendimientos superiores al promedio cuando implementan la estrategia que les han dictado las características del entorno general, el de la industria y el de la competencia (mismos que se analizarán en el capítulo 2). Las empresas que adquieren o desarrollan las habilidades internas que necesitan para implementar las estrategias requeridas por el entorno externo tienen probabilidades de triunfar, mientras que las que no lo hacen las tienen de fracasar. Por lo tanto, este modelo sugiere que los rendimientos están determinados, en primer lugar, por características externas más que por las capacidades y los recursos internos únicos de la empresa.

Los resultados de una investigación apoyan el modelo de la O/I porque establecen que alrededor de 20 por ciento de la rentabilidad de una empresa se explica en razón de la industria en la que decide competir. Sin embargo, esa investigación también muestra que 36 por ciento de la variación de la rentabilidad se puede atribuir a las características y las acciones de la empresa.[75] Lo anterior sugiere que las características del entorno y de la organización intervienen para determinar el grado específico de su rentabilidad. Por consiguiente, es probable que exista una relación de reciprocidad entre el entorno y la estrategia de la empresa, la cual influirá en su desempeño.[76]

Así, podrá ver que el modelo de la O/I considera que la estrategia de la empresa es un conjunto de compromisos, acciones y decisiones que adquieren forma de acuerdo con las características de la industria en la que ha decidido competir. El modelo basado en los recursos, que se explica a continuación, adopta un punto de vista diferente de qué influye más en la formulación y la implementación de una estrategia.

El modelo de los rendimientos superiores al promedio basado en los recursos

El modelo basado en los recursos parte del supuesto que cada organización engloba un conjunto de capacidades y recursos únicos. La *singularidad* de las capacidades y los recursos de una empresa establece las bases para su estrategia y su capacidad para obtener rendimientos superiores al promedio.

Los **recursos** son los insumos que forman parte del proceso de producción de una empresa, como los bienes de capital, las habilidades de los empleados, las patentes, las finanzas y los gerentes talentosos. En general, los recursos de una empresa se clasifican en tres categorías: capital físico, capital humano y capital organizacional. Los recursos, como se explica con detalle en el capítulo 3, pueden ser de naturaleza tangible o intangible.

Los recursos solos podrían no generar una ventaja competitiva.[77] De hecho, es más probable que los recursos sean fuente de una ventaja competitiva cuando adquieren la forma de una capacidad. La **capacidad** es el conjunto de recursos que pueden desempeñar una tarea o una actividad de forma integral. Las capacidades van evolucionando con el transcurso del tiempo y se deben manejar con dinamismo para poder lograr rendimientos superiores al promedio.[78] Las **competencias centrales** son capacidades y recursos que dan origen a la ventaja competitiva de una empresa frente a sus rivales. Las competencias centrales suelen adquirir forma visible en las funciones organizacionales. Por ejemplo, el marketing es una competencia central de Philip Morris, una división de Altria Group, Inc. Esto significa que Philip Morris ha utilizado sus recursos para dar forma a capacidades de marketing, las cuales, a su vez, permiten que las empresas comercialicen sus productos en formas que son superiores a las que utilizan sus competidores para comercializar los suyos.

*Los **recursos** son los insumos que forman parte del proceso de producción de una empresa, como los bienes de capital, las habilidades de los empleados, las patentes, las finanzas y los gerentes talentosos.*

*Una **capacidad** se entiende como el conjunto de recursos que pueden desempeñar una tarea o una actividad de forma integral.*

*Las **competencias centrales** son capacidades que dan origen a la ventaja competitiva de una empresa frente a sus rivales.*

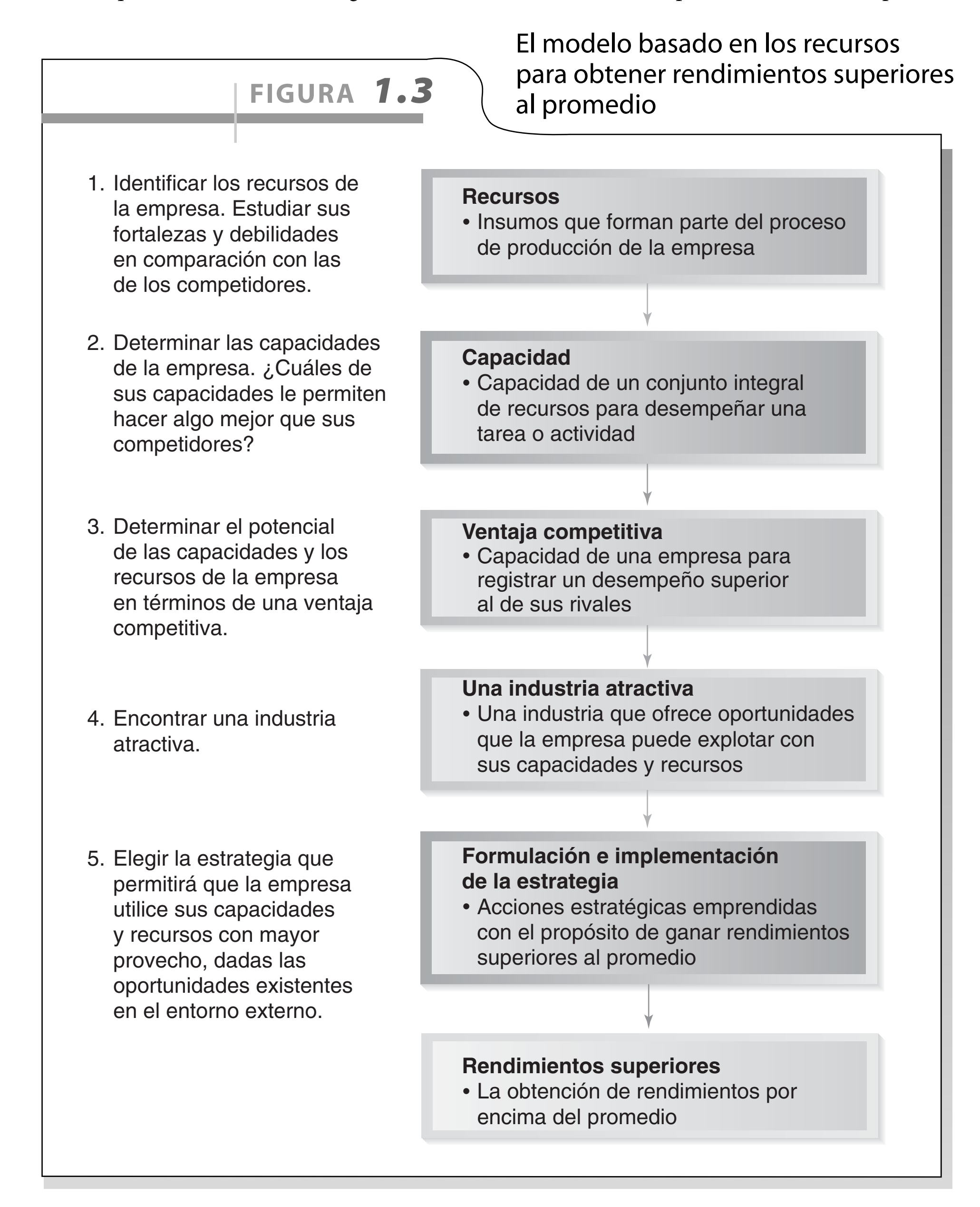
Con base en el modelo basado en los recursos, las diferencias que existen en los desempeños de las empresas con el transcurso del tiempo se deben principalmente a sus capacidades y recursos únicos y no a las características estructurales de la industria. Este modelo también presupone que las empresas adquieren recursos diferentes y desarrollan capacidades únicas en razón de la forma en que combinan y utilizan los recursos; es decir, que los recursos y, sin lugar a dudas, las capacidades no se mueven mucho entre empresas y que las diferencias entre las capacidades y los recursos son la base de la ventaja competitiva.[79] Las capacidades se van

fortaleciendo debido al uso continuo, de modo que los competidores tendrán más dificultad para comprenderlas e imitarlas. Una capacidad, como fuente de ventaja competitiva, "no debe ser tan sencilla como para que sea fácil imitarla ni tan compleja como para que su administración y control interno represente un reto".[80]

En la figura 1.3 se muestra el modelo basado en los recursos para obtener rendimientos superiores. Dicho modelo sugiere que la estrategia que elija la empresa le debe permitir aprovechar sus ventajas competitivas dentro de una industria atractiva (el modelo de la O/I sirve para identificar a una industria atractiva).

No todos los recursos y las capacidades de la empresa tienen potencial para establecer las bases de una ventaja competitiva. Ese potencial se realiza cuando los recursos y las capacidades son valiosos, raros, caros de imitar y cuando no es posible sustituirlos.[81] Los recursos son *valiosos* cuando permiten que la empresa aproveche las oportunidades o neutralice las amenazas que existen en su entorno externo. Son *raros* cuando los poseen pocos competidores presentes y potenciales, si es que alguno de ellos los posee. Los recursos son *caros de imitar* cuando otras empresas no los pueden obtener o cuando su obtención representa una desventaja de costos frente a la empresa que ya los posee. Asimismo, *son imposibles de sustituir* cuando no existe equivalente estructural alguno. Con el transcurso del tiempo muchos recursos podrán

FIGURA 1.3 El modelo basado en los recursos para obtener rendimientos superiores al promedio



ser imitados o sustituidos. Por lo tanto, es muy difícil poder lograr y sostener una ventaja competitiva basada tan solo en los recursos.[82] Sin embargo, cuando se cumplen los cuatro criterios mencionados, las capacidades y los recursos se convierten en competencias centrales.

Como antes se señaló, las investigaciones revelan que tanto el entorno de la industria como los activos internos de la empresa afectan su desempeño con el transcurso del tiempo.[83] Por consiguiente, cuando las empresas dan forma a su visión y misión, y después eligen una o varias estrategias y determinan cómo implementarlas, recurren al modelo de la O/I y al basado en los recursos.[84] De hecho, estos modelos se complementan entre sí, porque uno (el de la O/I) se concentra en el exterior de la empresa y el otro (el basado en los recursos) lo hace en su interior. En el capítulo 2 se describe la forma en que las empresas utilizan el modelo de la O/I y en el capítulo 3 se explica la forma en que emplean el modelo basado en los recursos. Las acciones para formular e implementar las estrategias sólo tendrán éxito si la empresa utiliza correctamente ambos modelos. A continuación se analiza cómo las empresas dan forma a su visión y misión; es decir, se habla de las acciones que emprenden una vez que han entendido cuáles son las realidades de su entorno externo (capítulo 2) e interno (capítulo 3).

Visión y misión

Una vez que ha estudiado el entorno externo y el interno, la empresa contará con la información que necesita para dar forma a una visión y una misión (véase la figura 1.1). Los grupos de interés (aquellos que, como se explica más adelante en este mismo capítulo, afectan el desempeño de la empresa o se ven afectados por él) obtienen abundante información acerca de una empresa con sólo estudiar su visión y misión. De hecho, uno de los propósitos principales de los enunciados de la visión y la misión de la empresa es proporcionar información a los grupos de interés acerca de qué hace, qué pretende lograr y a quiénes pretende servir.

Visión

La **visión** es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia.[85] Por consiguiente, el enunciado de una misión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca. Es decir, el enunciado de una misión perfila a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos. La visión significa pensar en la "imagen general" con una pasión que ayudará a las personas a *sentir* eso que presuntamente deben hacer.[86] Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta sus emociones.[87] Una visión ensancha y reta a las personas y también despierta sus sueños y emociones. Imagine los sueños y las emociones que despierta en los empleados el nuevo director general de LG Electronics cuando dice que parte de la visión de la empresa es: "Debemos ser una gran empresa, que tiene gente magnífica".[88]

*La **visión** es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia.*

También es importante señalar que los enunciados de la misión reflejan los valores y las aspiraciones de las empresas y que pretenden cautivar tanto el corazón como la mente de cada empleado y, se espera, que también la de muchos de los miembros de sus otros grupos de interés. La visión suele ser perdurable, pero la misión irá cambiando a la luz de las variaciones que registre el entorno. El enunciado de una misión suele ser breve y conciso, lo que facilita la posibilidad de que sea recordado. Algunos ejemplos de enunciados de visión son los siguientes:

> *Nuestra visión es convertirnos en el mejor restaurante de servicio rápido del mundo (McDonald's)*

> *Lograr que todo estadounidense pueda adquirir un automóvil (la visión de Ford Motor Company cuando fue constituida por Henry Ford).*

Como el líder estratégico más importante y preeminente de una empresa, el director general es el encargado de trabajar con otros para dar forma a la visión. Es importante que así se

haga porque, como bien dijo Dan Rosensweig, el director de operaciones de Yahoo!: "Con una visión clara y un liderazgo sólido se puede hacer casi cualquier cosa".[89]

La experiencia ha demostrado que los enunciados de visión más efectivos se formulan cuando el director general involucra a infinidad de personas (por ejemplo otros directivos de alto nivel, empleados que laboran en distintas partes de la organización, proveedores y clientes) en su preparación. Además, para que el enunciado de una misión ayude a la empresa a llegar al estado futuro que desea, debe estar vinculado con claridad a las condiciones de su entorno externo e interno y también debe ser alcanzable. Más aún, las acciones y las decisiones de las personas que participen en la formulación de la visión, sobre todo el director general y los otros directivos de alto nivel, deben ser congruentes con ella. De hecho, lo peor que podría ocurrir es que las acciones de los líderes estratégicos de la empresa no sean congruentes con la visión. Por ejemplo, si McDonald's no proporcionara a los empleados todo aquello que necesitan para atender a los clientes de forma rápida y efectiva, el resultado sería desastroso.

Misión

*Una **misión** especifica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender.*

La visión es el fundamento de la misión de la empresa. Una **misión** especifica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender.[90] Como se verá en el capítulo 4, los clientes de hoy en día suelen ser muy exigentes en cuanto a la variedad y la calidad que esperan de los productos.[91]

La misión de la empresa es más concreta que su visión. No obstante, ésta, a semejanza de aquélla, debe establecer la individualidad de la organización, entusiasmar a todos los grupos de interés y ser relevante para ellos.[92] La visión y la misión juntas sientan las bases que la empresa necesita para elegir e implementar una o varias estrategias. La probabilidad de dar forma a una misión efectiva se incrementa cuando los empleados sienten que existe un sólido conjunto de normas éticas que guiarán su comportamiento cuando trabajen para contribuir a que la empresa realice su visión.[93] Por lo tanto, la ética empresarial es vital en las discusiones que ocurren en la empresa para decidir en qué se quiere convertir (su visión), a quién quiere atender y cómo quiere atender a esas personas y grupos (su misión).[94]

Como en el caso de la visión, el director general es el responsable último de dar forma a la misión, aun cuando éste y otros directivos de alto nivel suelan involucrar a un número importante de personas para configurarla. Esto se explica, sobre todo, porque la misión se refiere de forma más directa a los mercados del producto y a los clientes. En comparación con el director general y otros directivos de nivel alto, los gerentes de nivel medio y primer nivel y otros empleados tienen un contacto más directo con los mercados y los clientes a los que atienden. Algunos ejemplos de enunciados de misión son:

> *Ser el mejor empleador para nuestro personal en todas las comunidades del mundo y proporcionar a nuestros clientes excelentes operaciones en cada uno de nuestros restaurantes (McDonald's).*
>
> *Nuestra misión es que nuestros clientes nos reconozcan como la empresa líder en ingeniería aplicada. Siempre nos enfocamos en las actividades que desean los clientes; nos sentimos muy motivados y luchamos por presentar nuestros conocimientos técnicos en el campo de los materiales, el diseño de las partes y la tecnología de producción (LNP, una empresa de Plásticos de GE).*

Advierta que el enunciado de la misión de McDonald's fluye de su visión de ser el mejor restaurante de servicio rápido del mundo. El enunciado de la misión de LNP describe las líneas de negocios (materiales, diseño de partes y tecnología de producción) en las cuales pretende competir la empresa.

Es probable que al leer los enunciados anteriores de la visión y la misión usted haya notado que ninguno de ellos habla de los rendimientos superiores al promedio (o, como a veces se conoce, de la maximización de la utilidad). Esto se debe a que todas las empresas quieren obtener rendimientos superiores al promedio (es decir que ese propósito no diferencia a una empresa de sus rivales) y que éstas logran los resultados económicos que desean atendiendo correctamente a ciertos clientes al mismo tiempo que se esfuerzan por alcanzar el futuro que persiguen. Es decir, los rendimientos superiores al promedio son fruto de los esfuerzos de la empresa por realizar su visión y su misión. Es más, las investigaciones demuestran que el

hecho de contar con una visión y una misión bien configuradas tiene un efecto positivo en el desempeño, medido en términos del aumento de las ventas, las utilidades, el empleo y el capital neto.[95] A su vez, el desempeño positivo de la empresa aumenta su capacidad para satisfacer los intereses de sus grupos de interés (los cuales se explicarán a continuación). Sin embargo, la otra cara de la moneda indicaría lo contrario; es decir, que la empresa que no cuenta con una visión y una misión bien configuradas tendrá más probabilidades de fracasar que aquella que sí las tenga.[96]

Grupos de interés o partes interesadas

Toda organización incluye un sistema de grupos de interés principales con los cuales establece y administra relaciones.[97] Los **grupos de interés** los constituyen las partes o las personas que influyen en los resultados estratégicos que se obtienen, que son afectados por esos resultados y que tienen derechos aplicables sobre el desempeño de una organización.[98] Los grupos de interés aplican sus derechos en el desempeño de la empresa porque tienen la capacidad de reservarse su participación, la cual es esencial para la supervivencia, la competitividad y la rentabilidad de la organización.[99] Estos grupos siguen apoyando a la organización cuando el desempeño de ésta cumple o supera sus expectativas.[100] Además, investigaciones recientes sugieren que las empresas que administran bien sus relaciones con los grupos de interés registran un mejor desempeño que las que no lo hacen. Por consiguiente, las relaciones con los grupos de interés se pueden administrar de modo que sean fuente de una ventaja competitiva.[101]

*Los **grupos de interés** los constituyen las partes o las personas que influyen en los resultados estratégicos que se obtienen, que son afectados por ellos y que tienen derechos aplicables sobre el desempeño de una empresa.*

Si bien las relaciones de las organizaciones con sus grupos de interés son de dependencia, éstas no dependen de ellos en igual medida en distintos momentos[102] y, por lo mismo, no todos los grupos de interés tienen el mismo grado de influencia. Cuanto más crítica y valiosa sea la participación de un grupo de interés, tanto mayor será el grado de dependencia que exista entre la empresa y éste. A su vez, esta mayor dependencia dotará al grupo de interés de una mayor influencia potencial en los compromisos, las decisiones y las acciones de la empresa. Los administradores deben encontrar la forma de acomodar o aislar a la organización de las demandas de los grupos de interés que controlan los recursos cruciales.[103]

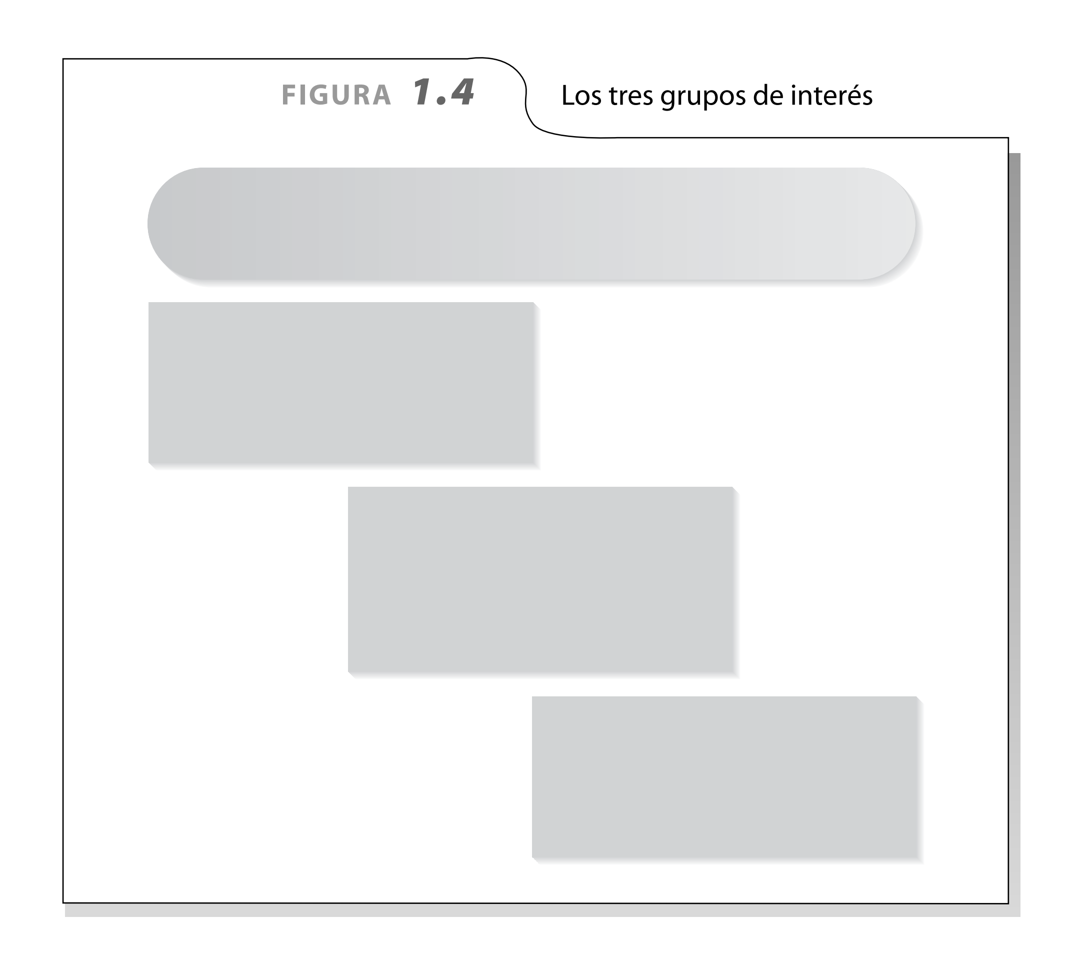
Clasificación de los grupos de interés

Las partes implicadas en las operaciones de una empresa se pueden clasificar cuando menos en tres grupos.[104] Como se muestra en la figura 1.4, estos grupos son el grupo del mercado de capitales (los accionistas y los principales proveedores de capital para la empresa), el grupo del mercado de los productos (los principales clientes de la empresa, así como sus proveedores, comunidades anfitrionas y sindicatos representantes de los trabajadores), y el grupo de la organización (todos los empleados de una empresa, es decir todo el personal gerencial y no gerencial).

Cada grupo de interés espera que las personas que toman las decisiones estratégicas de la empresa muestren el liderazgo necesario para poder lograr los objetivos que tienen valor para ella.[105] Los objetivos de los distintos grupos de interés muchas veces difieren entre sí y, en ocasiones, colocan a las personas involucradas en el proceso de la administración estratégica en situaciones en las cuales tienen que hacer alguna negociación. Los grupos de interés más evidentes, cuando menos en las organizaciones estadounidenses, son los *accionistas*; es decir, las personas y los grupos que han invertido capital en una empresa con la expectativa de obtener un rendimiento positivo sobre sus inversiones. Los derechos de estos grupos de interés están fundados en leyes que rigen la propiedad y la empresa privada.

Los accionistas desean que se maximice el rendimiento sobre su inversión (y, por consiguiente, su patrimonio). En ocasiones la maximización de los rendimientos se logra a expensas de las inversiones en el futuro de la empresa. Por ejemplo, las utilidades que se obtienen al reducir la inversión en investigación y desarrollo se le pueden entregar a los accionistas, incrementando así el rendimiento sobre sus inversiones a corto plazo. No obstante, este incremento

FIGURA 1.4 Los tres grupos de interés



del patrimonio de los accionistas a corto plazo afectará de forma negativa la capacidad futura de la empresa para competir, y los accionistas sofisticados, que tienen portafolios diversificados, podrían vender sus intereses si una empresa deja de invertir en su futuro. Las personas que toman las decisiones estratégicas son las responsables de la supervivencia de la empresa a corto y a largo plazo. Por lo tanto, a ninguno de los grupos de interés le conviene que una empresa recorte sin sentido las inversiones.

Los clientes de la empresa son otro grupo de interés y, a diferencia de los accionistas, éstos prefieren que los inversionistas reciban un rendimiento mínimo sobre sus inversiones. Los intereses de los clientes se maximizarían si la empresa mejora la calidad y la confiabilidad de sus productos, pero sin incrementar los precios. Este rendimiento alto para los clientes se podría obtener a expensas de negociar rendimientos más bajos para los accionistas que están en el mercado de capitales.

Dada la posibilidad de que se presenten conflictos, cada empresa enfrenta el reto de administrar a sus grupos de interés. En primer término, la empresa debe identificar con sumo cuidado a todos los grupos de interés importantes para ella. En segundo, si no puede satisfacer a todos los grupos, los debe clasificar por orden de prioridad. El poder es el criterio fundamental para jerarquizar por orden de prioridad a los grupos de interés. Otros criterios serían la urgencia con la que se debe satisfacer a un grupo determinado y el grado de importancia que cada uno de ellos tenga para la empresa.[106]

Cuando la empresa obtiene rendimientos superiores al promedio, el reto de administrar con efectividad las relaciones con los grupos de interés disminuye en una medida considerable. Con la capacidad y la flexibilidad que brindan los rendimientos superiores al promedio, la empresa puede satisfacer con más facilidad a varios grupos de interés al mismo tiempo. Si la empresa sólo está obteniendo rendimientos promedio, entonces no podrá maximizar los intereses de todos los grupos de interés. Por lo tanto, su objetivo será satisfacer, por lo menos en grado mínimo, a cada uno de ellos. Las decisiones de negociar se toman a la luz de cuánta importancia tenga el apoyo de cada grupo de interés para la empresa. Por ejemplo, los grupos ambientalistas pueden ser muy importantes para las empresas del sector energético, pero

menos para las empresas de servicios profesionales.[107] La empresa que obtiene rendimientos inferiores al promedio no tiene capacidad para satisfacer en grado mínimo a todos los grupos de interés. En este caso el reto para los administradores consiste en hacer negociaciones que minimicen la cantidad de apoyo que se perderá de los grupos. Los valores de la sociedad también influyen en los pesos generales que se asignan para la ponderación de los tres grupos de interés que se muestran en la figura 1.4. Si bien las empresas de las principales naciones industrializadas sirven a estos tres grupos, las prioridades de su servicio varían en razón de diferencias culturales. A continuación se presentan más detalles acerca de cada uno de los tres grupos de interés principales.

Grupos de interés del mercado de capital

Los accionistas y los acreedores esperan que la empresa conserve y aumente el patrimonio que le han confiado. Los rendimientos que esperan son conmensurables con el nivel de riesgo que aceptan con esas inversiones (es decir, con inversiones de bajo riesgo esperan rendimientos más bajos y con inversiones de gran riesgo esperan rendimientos más altos). Los acreedores insatisfechos pueden imponer condiciones más estrictas en sus posteriores contratos de préstamos de capital. Los accionistas insatisfechos podrían manifestar su preocupación recurriendo a distintos medios, entre otros, podrían vender sus acciones.

Cuando una empresa sabe que los grupos de interés del mercado de capitales están o podrían estar insatisfechos, está en posición de responder a sus inquietudes. La naturaleza de la relación de dependencia que exista entre la empresa y los grupos de interés (que, como antes se explicó, está sujeta a los valores de la sociedad) influirá en la manera en que la empresa responda a los grupos insatisfechos. Cuanto mayor y más importante sea la relación de dependencia, tanto más directa e importante será la respuesta de la empresa. Dada la situación de GM, como se explica en el caso con el que inicia el capítulo, cabe suponer que el director general y los gerentes de alto nivel de esta empresa están pensando muy en serio en qué pueden hacer para mejorar el desempeño financiero de la misma con el fin de poder satisfacer a los grupos de interés del mercado de capital.

Grupos de interés del mercado de los productos

Quizá se podría pensar que los grupos de interés del mercado de los productos (clientes, proveedores, comunidades sede y sindicatos) tienen pocos intereses en común. No obstante, los cuatro grupos pueden sacar provecho de que las empresas se enfrasquen en batallas para competir. Por ejemplo, dependiendo de las características del producto y de la industria, la competencia en los mercados puede dar por resultado que la empresa le cobre a los clientes precios más bajos por sus productos y que le pague precios más altos a sus proveedores (la empresa podría estar dispuesta a pagar precios más altos a los proveedores para garantizar que éstos le entreguen los tipos de bienes y servicios que están ligados a su éxito competitivo).

Como se verá en el capítulo 4, los clientes, como grupos de interés, demandan productos confiables a precios tan bajos como sea posible. Los proveedores quieren tener a clientes leales, dispuestos a pagar por los bienes y los servicios que reciben precios tan altos como sea posible. Las comunidades sede quieren que haya empresas dispuestas a ser empleadores a largo plazo y que les proporcionen ingresos fiscales sin exigirles demasiados servicios públicos de apoyo. Los dirigentes de los sindicatos están interesados en que sus afiliados tengan empleo seguro, en condiciones laborales muy convenientes. Por consiguiente, los grupos de interés del mercado de los productos suelen quedar satisfechos cuando el margen de utilidad de la empresa refleja, cuando menos, un equilibrio entre los rendimientos que paga a los grupos de interés del mercado de capital (es decir, los rendimientos que los acreedores y los accionistas toman, pero dejando un remanente para conservar sus intereses en la empresa) y los rendimientos que se reparten entre ellos.

Grupos de interés de la organización

Los empleados son los grupos de interés de la organización y esperan que la empresa les proporcione un entorno laboral, dinámico, estimulante y gratificante. Como empleados, por lo general nos satisface trabajar en una empresa que crece y que desarrolla, de forma activa, nuestras habilidades, sobre todo aquellas que se requieren para ser miembros efectivos de un

equipo y cumplir con los estándares de trabajo globales o, incluso, para superarlos. Los trabajadores que aprenden a utilizar el nuevo conocimiento de forma productiva son fundamentales para el éxito de la organización. En sentido colectivo, los estudios y las habilidades de los trabajadores de una empresa son armas competitivas que influyen en la implementación de la estrategia y el desempeño de la empresa.[108] Como sugiere la afirmación siguiente, a final de cuentas los líderes estratégicos son los responsables de satisfacer las necesidades de los grupos de interés de la organización día con día: "La labor del liderazgo estratégico es utilizar todo el potencial humano, crear organizaciones en las cuales las personas puedan crecer y aprender, al mismo tiempo que logran un objetivo común, y nutrir el espíritu humano".[109]

Líderes estratégicos

*Los **líderes estratégicos** son personas que ocupan distintos puestos en la empresa y que utilizan el proceso de administración estratégica para que la empresa pueda realizar su visión y misión.*

Los **líderes estratégicos** son personas que ocupan distintos puestos en la empresa y que utilizan el proceso de administración estratégica para que la organización pueda realizar su visión y misión. Sea cual fuere su puesto dentro de la empresa, los líderes estratégicos exitosos son decisivos, porque se ocupan de nutrir a todos los que les rodean[110] y están comprometidos a ayudar a la organización a crear valor para sus clientes, y rendimientos para sus accionistas y otros grupos de interés.[111]

Cuando se identifica a los líderes estratégicos se suele pensar en los directores generales y en otros directivos estratégicos de alto nivel. Por supuesto que esas personas son líderes estratégicos. Asimismo, a final de cuentas, los directores generales son los responsables de asegurar que su empresa utilice de forma efectiva el proceso de administración estratégica. De hecho, hoy en día la presión para que los directores generales hagan esto es más fuerte que nunca antes.[112] Sin embargo, en las organizaciones de hoy existen muchas otras personas que ayudan a elegir la estrategia de la empresa y que determinan las medidas que se deben tomar para implementarla con éxito.[113] Esto se explica, sobre todo, porque las realidades de la competencia en el siglo XXI que se analizaron antes en este capítulo (es decir, la economía global, la globalización, el veloz cambio de la tecnología y la creciente importancia del conocimiento y de las personas como fuentes de ventaja competitiva) están creando la necesidad de que las personas que se encuentran "más cerca de la acción" sean las que tomen las decisiones y las que determinen las acciones que se emprenderán.[114] De hecho, los directores generales y los directivos de alto nivel más efectivos saben delegar responsabilidades estratégicas en aquellas personas de toda la empresa que influyen en el uso de los recursos de la organización.[115]

__Cultura organizacional__ se entiende como el conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que se comparten en toda la empresa y que influyen en su forma de realizar los negocios.

La cultura organizacional también afecta a los líderes estratégicos y a la labor de éstos. A su vez, las decisiones y las acciones de los líderes estratégicos dan forma a la cultura de la empresa. La **cultura organizacional** se entiende como el conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que se comparten en toda la empresa y que influyen en su forma de realizar los negocios. Se trata de la energía social que impulsa o no a la organización. Por ejemplo, Southwest Airlines es una empresa muy exitosa, famosa por su cultura única y valiosa, la cual hace que los empleados trabajen muy duro, pero también que se diviertan mientras trabajan. Más aún, su cultura entraña respetar al prójimo, a los empleados y a los clientes por igual. La empresa también confiere enorme valor al servicio, como sugiere su compromiso por brindar un servicio en verdad excelente a cada cliente. Wal-Mart sostiene que su éxito sostenido se debe, en gran parte, a su cultura.[116]



THANH NGUYEN/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

Southwest Airlines ha creado una cultura corporativa única.

Las culturas de algunas empresas son fuente de desventajas. Al referirse a la cultura de Boeing Co., un grupo de analistas sugirió que la "cultura corporativa

disfuncional debía ser remozada y que los ejecutivos debían restaurar sus relaciones fundamentales con el Pentágono y el Congreso". Además, otros afirman que Boeing tiene un "clima político muy tóxico".[117] James McNerney, quien fuera presidente de 3M y ahora es presidente de Boeing, no dudará en tomar medidas para tratar de corregir los aspectos disfuncionales de la cultura de la empresa. Sin embargo, es importante que los líderes estratégicos comprendan que la cultura de la organización puede ser funcional o disfuncional, pero que, sea como fuere, su trabajo se desarrolla dentro del contexto de esa cultura. Existe una relación recíproca permanente entre la cultura organizacional y la labor de los líderes estratégicos, porque la cultura configura su forma de trabajar y su trabajo contribuye a configurar la cultura organizacional, la cual no cesa de evolucionar.

La labor de los líderes estratégicos efectivos

Tal vez no le asombre saber que el trabajo arduo, los análisis a fondo, el talante para ser tremendamente honesto, la propensión a querer que la empresa y el personal hagan siempre más y el sentido común son requisitos para que una persona pueda triunfar como líder estratégico.[118] Además, los líderes estratégicos deben ser capaces de "meditar, con toda seriedad y profundidad... acerca de los propósitos que persiguen las organizaciones que encabezan o de las funciones que ellos desempeñan, acerca de las estrategias, las tácticas, las tecnologías, los sistemas y las personas que necesitan para alcanzar esos propósitos y acerca de otras preguntas importantes que siempre se deben plantear".[119] Además, los líderes estratégicos efectivos luchan por establecer el tono ético de sus empresas. El director general y el presidente del consejo de Deere & Company aborda con claridad este tema: "En la empresa tenemos un lema. Nada de señales de humo, espejitos ni trucos; el único camino es avanzar en línea recta por el centro del campo. Así es John Deere". Las acciones que implica esta posición permitieron que Deere & Company ganara el sexto lugar en la lista de 2004 de las "100 mejores Corporaciones ciudadanas" de la revista *Business Ethics*.[120]

Los líderes estratégicos, sea cual fuere su puesto en la organización, con frecuencia trabajan muchas horas y su trabajo está lleno de situaciones ambiguas, las cuales requieren tomar decisiones que llevan a soluciones cuya efectividad no siempre es fácil determinar.[121] Sin embargo, las oportunidades que ofrece su trabajo son atractivas y brindan emocionantes posibilidades para soñar y actuar.[122] El padre del finado Steven J. Ross, quien fuera presidente del consejo y codirector general de Time Warner, le dio a su hijo el siguiente consejo, el cual describe las oportunidades que ofrece la labor de un líder estratégico:

> *Hay tres clases de personas: la que entra en la oficina, sube los pies al escritorio y sueña durante 12 horas, la que llega a las 5 de la mañana y trabaja 16 horas, sin detenerse jamás a soñar, y la que sube los pies al escritorio, sueña durante una hora y pone manos a la obra para realizar esos sueños.*[123]

Visión (como antes se expuso en este capítulo) es el término que se utiliza en las organizaciones para referirse a un sueño que desafía y llena de energía a una empresa. Los líderes estratégicos tienen oportunidades para soñar y actuar, y los más efectivos presentan una visión que será el fundamento de la misión y la posterior elección y utilización de una o varias estrategias.

Previsión de los resultados de las decisiones estratégicas. Las reservas de utilidades

Los líderes estratégicos tratan de prever los resultados de sus decisiones antes de hacer el esfuerzo por ponerlas en práctica. Es difícil hacerlo porque muchas decisiones que forman parte del proceso



PHIL WEYMOUTH/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

Deere & Company tiene un sólido compromiso con las prácticas éticas.

de administración estratégica se refieren a un futuro incierto, así como al lugar que ocupará la empresa en ese futuro.[124]

*Una **reserva de utilidades** conlleva todas las utilidades que se obtienen en una industria, en todos los momentos que se localizan a lo largo de la cadena de valor.*

Los líderes estratégicos, para prever los posibles resultados de distintas decisiones y concentrarse en el crecimiento de las utilidades, y no sólo en el crecimiento de los ingresos, pueden hacer mapas de la reserva de utilidades de una industria. Una **reserva de utilidades** conlleva todas las utilidades que se obtienen en una industria, en todos los momentos que se localizan a lo largo de la cadena de valor (en el capítulo 3 se explican las cadenas de valor y el tema se amplía en el capítulo 4).[125] El análisis de la reserva de utilidades de una industria ayudará a la empresa a observar cosas que otras no pueden ver, porque le sirve para comprender cuáles son las principales fuentes de utilidades de esa industria. Para identificar las reservas de utilidades es preciso seguir cuatro pasos: 1) definir los límites de la resserva, 2) estimar el tamaño global de la reserva, 3) estimar el tamaño de la actividad de la cadena de valor de esa rerserva y 4) conciliar los cálculos.[126]

Veamos cómo General Motors haría un mapa de las reservas de utilidades de la industria automotriz. En primer término GM tendría que definir los límites de la industria y, a continuación, estimaría su tamaño. Como se expuso en el caso con el que inicia el capítulo, estos límites incluirían a los mercados de todo el mundo, mientras que el tamaño de muchos de estos mercados, sobre todo los de las economías emergentes, se sigue expandiendo a gran velocidad. Así, GM estaría en posición de estimar el monto de las utilidades potenciales correspondientes a cada parte de la cadena de valor (paso 3). ¿El diseño y la calidad de los productos son fuentes de utilidades potenciales más importantes que los canales de distribución y las campañas de marketing? Éste es el tipo de interrogantes que se deben plantear en el tercer paso respecto a las acciones utilizadas para hacer un mapa de la reserva de utilidades de una industria. A partir de ahí GM contaría con la información y el conocimiento que necesita para identificar las estrategias que le permitirán tener éxito en aquellos puntos en los que se localizan los fondos de utilidades más grandes a lo largo de la cadena de valor.[127] Como se muestra en esta breve explicación, las reservas de utilidades son un instrumento que ayuda a los líderes estratégicos de la empresa a reconocer cuáles acciones deben emprender para aumentar la probabilidad de incrementar las utilidades.

El proceso de administración estratégica

Como se sugiere en la figura 1.1, el proceso de administración estratégica es el planteamiento racional que utilizan las empresas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. En la figura también se esbozan los temas que se analizarán en este libro para presentarle el proceso de administración estratégica.

El libro tiene tres partes. En la parte 1 se describe lo que hacen las empresas para analizar su entorno externo (capítulo 2) y su entorno interno (capítulo 3). Estos análisis se efectúan con el fin de identificar oportunidades en los mercados y amenazas en el entorno externo (capítulo 2), y para decidir cómo utilizar los recursos, las capacidades y las competencias centrales del entorno interno de la empresa para perseguir las oportunidades y superar las amenazas (capítulo 3). Con lo que sabe de su entorno externo e interno la empresa da forma a su visión y a su misión.

Los insumos estratégicos de la empresa (véase la figura 1.1) establecen las bases para elegir una o varias estrategias y decidir la forma de implementarlas. Como se indica en la figura 1.1. mediante las flechas horizontales que unen los dos tipos de acciones estratégicas, la formulación y la implementación deben quedar integradas de forma simultánea para que la empresa pueda utilizar con éxito el proceso de administración estratégica. La integración se presenta cuando las personas que toman las decisiones piensan en las cuestiones de la implementación, cuando eligen las estrategias y piensan en los posibles cambios que aplicarán a las estrategias de la empresa, mientras implementan la que han elegido en el presente.

En la parte 2 de este libro se explican las distintas estrategias que pueden elegir las empresas. En primer término se analizan las estrategias de negocios (capítulo 4). Una estrategia de negocios describe las acciones que diseña la empresa para explotar la ventaja competitiva que tiene frente a sus rivales. La empresa que compite en el mercado de un solo producto (por ejemplo, una tienda de abarrotes, propiedad de un lugareño, que sólo opera en una plaza) sólo tiene una estrategia de negocios. Sin embargo, como aprenderá usted más adelante, una empresa diversificada que compite en mercados con productos múltiples (por ejemplo, General Electric) formula una estrategia para cada uno de sus negocios. En el capítulo 5 se describen las acciones y las reacciones que se generan entre las empresas cuando utilizan sus estrategias para competir en los mercados. Como podrá ver, los competidores tratan de anticipar las acciones de las otras empresas y responden a ellas. La dinámica de la competencia influye en la decisión de las empresas respecto a cuáles estrategias utilizarán y la forma en que tratarán de implementarlas.[128]

En el caso de una empresa diversificada, la estrategia corporativa (capítulo 6) se ocupa de determinar en cuáles negocios pretende competir la empresa, así como la forma en que asignará los recursos, las capacidades y las competencias centrales entre los distintos negocios. Otros temas vitales para la formulación de estrategias, sobre todo en el caso de una empresa diversificada, incluyen la adquisición de otras empresas y, en su caso, la reestructuración del portafolio de negocios de la empresa (capítulo 7), así como la elección de una estrategia internacional (capítulo 8). En el caso de las estrategias de cooperación (capítulo 9) las empresas constituyen una sociedad con el fin de compartir sus recursos y capacidades para poder lograr una ventaja competitiva. Las estrategias de cooperación han adquirido importancia porque las empresas están tratando de encontrar formas para competir en toda la gama de los distintos mercados que hay en la economía global.[129] Por ejemplo, Microsoft, la empresa de software más grande del mundo, y Toshiba, el tercer más grande fabricante de computadoras personales notebook del mundo, han constituido una empresa conjunta con el fin de combinar parte de sus capacidades y recursos para desarrollar el software que utilizan las computadoras notebook y otros aparatos móviles.[130]

Con el fin de estudiar las acciones que se emprenden para implementar las estrategias, en la parte 3 del libro se analizan varios temas. En primer término, se examinan los distintos mecanismos que se utilizan para el gobierno de las empresas (capítulo 10). Ante las demandas de muchos grupos de interés que han expresado la necesidad de tener un mejor gobierno corporativo,[131] las organizaciones han tenido que lidiar con el reto de aprender a satisfacer los distintos intereses de los grupos de interés de forma simultánea. Por último, se analiza la estructura y las acciones que debe realizar la organización para controlar las operaciones de la empresa (capítulo 11), los patrones del liderazgo estratégico adecuados para las empresas y los entornos de la competencia actual (capítulo 12), así como los desarrollos emprendedores estratégicos (capítulo 13) como un camino que lleva a la innovación continua.

Antes de concluir este capítulo de introducción, es importante subrayar que casi todas las decisiones del proceso de administración estratégica tienen dimensiones éticas, sobre todo porque están relacionadas con la forma en que una empresa interactúa con sus grupos de interés.[132] La cultura organizacional revela su ética; es decir, las decisiones de la empresa son producto de los valores centrales que comparten todos, o casi todos, los directivos y los empleados de la empresa. En especial en el turbulento panorama competitivo del siglo XXI, que muchas veces es ambiguo, las personas que toman decisiones que son parte del proceso de administración estratégica enfrentan el reto de reconocer que sus decisiones afectarán de distinta manera a los grupos de interés del mercado de capitales, del mercado de los productos y de la organización, y de que es necesario que evalúen las implicaciones éticas de sus decisiones casi todos los días.[133] Las personas que toman las decisiones que no reconozcan estas realidades corren el riesgo de colocar a su empresa en desventaja en la competencia que requiere desarrollar prácticas de negocios éticas de forma consistente.[134]

Como descubrirá más adelante, el proceso de administración estratégica que se analiza en este libro requiere planteamientos disciplinados para poder desarrollar una ventaja competitiva. Estos planteamientos representan los caminos que permitirán a las empresas lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio en el siglo XXI. Con seguridad, el dominio de este proceso de administración estratégica le servirá a ustedes, nuestros lectores, y a las organizaciones en las que decidan trabajar.

RESUMEN

- Las empresas utilizan el proceso de administración estratégica para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. La empresa presenta una competitividad estratégica cuando ha creado una estrategia que crea valor y ha aprendido a implementarla. Los rendimientos superiores al promedio (por encima de la cantidad que los inversionistas esperan ganar con otras inversiones que entrañan niveles similares de riesgo) establecen las bases que la empresa necesita para satisfacer a todos sus grupos de interés de forma simultánea.

- La esencia básica de la competencia es diferente en el panorama competitivo del siglo XXI. Por ello, las personas que toman las decisiones estratégicas deben adoptar otra actitud mental, una que les permita aprender a competir en entornos muy turbulentos y caóticos que producen desorden y mucha incertidumbre. La globalización de las industrias y sus mercados y la velocidad de los enormes cambios tecnológicos son los dos factores que más contribuyen a la turbulencia que existe en el panorama competitivo del siglo XXI.

- Las empresas utilizan dos modelos básicos para poder dar forma a su visión y su misión, y después eligen una o varias de las estrategias que utilizarán para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. El supuesto básico del modelo de la O/I dice que el entorno externo influye en las estrategias que elegirá la empresa más que sus recursos, capacidades y competencias centrales internas. Por lo tanto, el modelo de la O/I se utiliza para entender los efectos que las características de una industria tienen en una empresa cuando decide cuál o cuáles estrategias utilizará para competir contra sus rivales. La lógica que sustenta el modelo de la O/I sugiere que la empresa obtiene rendimientos superiores al promedio cuando encuentra una industria atractiva e implementa con éxito la estrategia que han dictado las características de esa industria. El supuesto central del modelo basado en los recursos dice que las capacidades, los recursos y las competencias centrales únicas de la empresa influyen en la elección y la utilización de las estrategias más que el entorno externo de la empresa. Ésta obtiene rendimientos superiores al promedio cuando utiliza sus capacidades y recursos valiosos, singulares, caros de imitar e imposibles de sustituir para competir contra sus rivales en una o varias industrias. La evidencia indica que los dos modelos proporcionan conocimientos que están ligados a la elección y uso exitoso de las estrategias. Por consiguiente, las empresas quieren utilizar sus recursos, capacidades y competencias centrales únicas como base para una o varias estrategias que les permitan competir en industrias que comprenden.

- La visión y la misión son configuradas a la luz de la información y los conocimientos que se derivan del estudio de los entornos interno y externo de la empresa. La visión presenta una imagen de aquello que la organización quiere ser y, en términos generales, de aquello que quiere alcanzar en última instancia. La misión fluye de la visión y especifica el o los negocios en los que la empresa pretende competir, así como los clientes a los que pretende atender. La visión y la misión marcan la dirección que seguirá la empresa y envían señales de información descriptiva que es importante para los grupos de interés.

- Los grupos de interés son aquellos que afectan los resultados estratégicos de la empresa y que se ven afectados por estos resultados. Dado que la empresa depende del apoyo continuo de los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, empleados, comunidades sede, etc.), éstos tienen derechos aplicables sobre el desempeño de la empresa. Cuando una empresa obtiene rendimientos superiores al promedio cuenta con los recursos que necesita para satisfacer, por lo menos en grado mínimo, los intereses de todos los grupos de interés de forma simultánea. No obstante, si sólo obtiene rendimientos promedio, tendrá que administrar con sumo cuidado a los distintos grupos de interés para poder conservar su apoyo. La empresa que obtiene rendimientos inferiores al promedio debe reducir al mínimo la cantidad de apoyo que dejarán de darle los grupos de interés insatisfechos.

- Los líderes estratégicos son personas que ocupan distintos puestos dentro de la empresa y que utilizan el proceso de administración estratégica para ayudar a la empresa a realizar su visión y su misión. Sin embargo, a final de cuentas, los directores generales son los responsables de asegurar que sus empresas utilicen correctamente el proceso de administración estratégica. Hoy en día la efectividad del proceso de la administración estratégica se incrementa cuando está fundado en intenciones y comportamientos éticos. La labor del líder estratégico exige que opte por algunas negociaciones, muchas veces decidiendo entre alternativas atractivas. Es importante que todos los líderes estratégicos, pero sobre todo el director general y otros miembros del equipo de la alta dirección, trabajen con intensidad, analicen a fondo las situaciones, sean siempre muy honestos y planteen a las personas las preguntas correctas en el momento correcto.

- Los líderes estratégicos deben prever los resultados potenciales de sus decisiones estratégicas. Para ello, primero deben calcular aquellas reservas de utilidades de su industria que estén ligadas a las actividades de la cadena de valor y, si lo hacen, entonces será menos probable que formulen e implementen estrategias ineficientes.

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Qué significan los términos competitividad estratégica, estrategia, ventaja competitiva, rendimientos superiores al promedio y proceso de administración estratégica?
2. ¿Cuáles son las características del panorama del siglo XXI? ¿Cuáles son los dos factores principales que impulsan a este panorama?
3. Según el modelo de la O/I, ¿qué debe hacer una empresa para obtener rendimientos superiores al promedio?
4. El modelo basado en los recursos ¿qué indica que debe hacer una empresa para obtener rendimientos superiores al promedio?
5. ¿En qué consisten la visión y la misión? ¿Qué valor tienen para el proceso de administración estratégica?
6. ¿Qué significan los grupos de interés? ¿Cómo influyen en las organizaciones los tres grupos de interés básicos?
7. ¿Cómo describiría la labor de los líderes estratégicos?
8. ¿Qué elementos constituyen el proceso de administración estratégica? ¿Qué interrelación existe entre ellos?

EJERCICIOS

Creación de valor

La estrategia sirve para crear valor. En este capítulo se estudiaron dos enfoques que plantean los administradores para generar rendimientos superiores al promedio: el modelo de la O/I y el modelo basado en los recursos. En ambos casos es importante determinar la forma de medir los rendimientos. Por ejemplo, en el texto se menciona que la adaptación al riesgo es un criterio que se debe tomar en cuenta cuando se comparan las utilidades contabilizadas, sobre todo cuando las empresas están en distintas industrias. No obstante, la forma de calcular las utilidades también puede afectar el lugar que ocupa la empresa, en relación con el promedio de la industria, incluso cuando se trata de empresas que operan en el mismo sector. Tres formas de medir el rendimiento que se utilizan con frecuencia son:

1. *Porcentaje de las ventas*. Ésta es la medida del desempeño que se utiliza con más frecuencia. Representa, simplemente, la utilidad neta de la empresa expresada como porcentaje de los ingresos por concepto de ventas.
2. *Rendimiento sobre el capital empleado*. Esta medida considera la cantidad de dinero que se ganó por cada unidad monetaria que invirtieron los dueños de acciones y bonos. Es muy útil para medir si las personas que lideran y administran la empresa han utilizado bien el capital que la sociedad les ha confiado. El numerador de esta medida representa la utilidad antes de impuestos e intereses (UAII). El denominador representa el activo total de la empresa menos su pasivo circulante.
3. *Rendimiento total para los accionistas*. Esta medida representa la utilidad total para los accionistas, en el transcurso de un año, como porcentaje del precio que tenía la acción en el primer día del ejercicio. En este caso el numerador es el cambio que ha registrado el precio de una acción desde el primer día del ejercicio hasta el último, más todos los dividendos pagados sobre esa acción. El denominador representa el precio de la acción al inicio del ejercicio.

Cuando se aplican estas tres medidas del desempeño para clasificar a las empresas que operan dentro de una misma industria, es frecuente que cambie mucho cuál queda "por encima del promedio" y cuál "por debajo del promedio". Es decir, una empresa puede tener un buen desempeño si se emplea una de estas medidas, pero puede tener uno malo (en comparación con la competencia) si se emplea otra.

En equipo

Elija un sector industrial que tenga por lo menos seis empresas que cotizan en bolsa y que estén dominadas por un solo negocio. Algunos ejemplos de los sectores que podría elegir son los bancos, las líneas aéreas, las empresas cerveceras y los establecimientos de comida rápida. Estudie los datos de los informes anuales correspondientes al último año calendario de las seis empresas del sector que haya elegido y calcule las medidas del rendimiento antes mencionadas, así como el promedio de cada uno de los sectores. Presente sus resultados al grupo y analicen la medida que, en opinión de su grupo, presenta la señal más clara del desempeño de los administradores desde la perspectiva de los grupos de interés de la empresa. Prepárese para explicar su razonamiento.

El avance de la globalización

La inversión extranjera directa (IED) y los patrones del comercio internacional demuestran que la globalización se ha extendido a gran velocidad en muchas de las economías del mundo. Por ejemplo, tanto la IED como el comercio internacional han crecido a más velocidad que toda la economía estadounidense desde hace algún tiempo. Algunos otros patrones también son importantes. Como se señala en el libro, en los pasados 10 a 15 años una cantidad importante de inversiones en los países en desarrollo (como India y China) ha distraído la inversión de las economías bien establecidas para destinarla a las economías emergentes. El análisis de estos patrones ofrece abundante información para poder comprender los cambios que están registrando los patrones de los negocios

globales. Los gerentes del siglo XXI deben conocer estos patrones para poder dirigir sus empresas con éxito. En particular, los directivos estratégicos que se encargan de establecer la visión de la empresa y de asegurarse de que ésta cumpla su misión deben tener un buen conocimiento de las tendencias cambiantes de las prácticas globales de los negocios y de la naturaleza de las distintas economías de las naciones.

Vaya al sitio web principal de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en www.oecd.org. Una vez que haya leído cuáles son los antecedentes de la OCDE, encuentre su portal de estadísticas. En el área de "datos por tema" encontrará una gran cantidad de información valiosa e importante para comprender el avance de la globalización. En "Comercio internacional" busque el informe más reciente sobre el comercio mundial, que es publicado cada trimestre. Abra el documento y encuentre cifras de las importaciones y las exportaciones mundiales realizadas en los pasados cinco años. Después, busque el informe sobre el comercio entre los miembros de la OCDE. Este informe suele ser publicado en la misma fecha cada trimestre, al igual que el informe mundial. Utilice los datos que haya encontrado para responder a las preguntas siguientes.

1. ¿Cuáles son las tendencias que ha registrado el comercio mundial en los pasados cinco años y que otra cosa destacan? ¿Cómo encajan los cambios que han registrado los volúmenes del comercio en el crecimiento que ha registrado la economía global durante el mismo periodo? ¿Qué está influyendo en los patrones que ha observado?
2. ¿Cuáles son las tendencias más sobresalientes que ha seguido el comercio de la OCDE en los pasados cuatro años? ¿Qué puede decir de los cambios que han registrado los volúmenes del comercio entre los miembros de la OCDE en comparación con las cifras que encontró para el mundo entero? En su opinión, ¿qué es lo que está produciendo los patrones que ha observado?

Enunciados de misión y grupos de interés

Los buenos enunciados de la misión, que se derivan de la visión de la empresa, se enfocan en el exterior para poder abordar las necesidades de una serie de grupos de interés. Dirigen el enfoque de la empresa en cierta dirección respecto a los productos, los clientes y el desempeño. El enunciado de una misión tiene distintos significados para distintos grupos de interés. Sin embargo, en el caso de cada grupo, el enunciado de la misión debe proporcionar un marco mental que permita a los miembros de ese grupo evaluar las acciones de la empresa para constatar si son congruentes con ella.

En la siguiente tabla se presentan los enunciados de misión de cinco empresas farmacéuticas. Cada uno de ellos aparece en el sitio web de la empresa para que lo puedan ver todos los grupos de interés. En cada caso el enunciado ha permanecido sin cambio alguno cuando menos durante los pasados tres años.

Con el material del capítulo y las discusiones en torno a él que hayan ocurrido durante la clase, evalúe cada uno de los cinco enunciados de misión y califíquelos con las letras A, B, C, D o F, con base en la perspectiva de cada uno de los grupos de interés. Si otorga una alta calificación, prepárese para defenderla. Si otorga una calificación baja, prepárese para explicar qué considera que está equivocado del enunciado y cómo se podría mejorar.

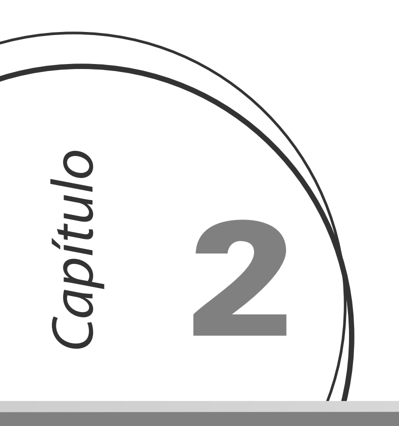
	Grupo de interés		
Empresa y enunciado de misión	Grupos de interés del mercado de capital	Grupos de interés del mercado de productos	Grupos de interés de la organización
GlaxoSmithKline *La misión de GSK es mejorar la calidad de la vida humana para que las personas puedan hacer más cosas, se sientan mejor y vivan más años.*			
Bristol-Myers Squibb *La misión de nuestra empresa es extender y mejorar la calidad de la vida humana ofreciendo productos farmacéuticos y para el cuidado de la salud de la mejor calidad.*			
Merck *La misión de Merck es ofrecer a la sociedad productos y servicios excelentes, mediante el desarrollo de innovaciones y soluciones que mejoran la calidad de vida y que satisfacen las necesidades de los clientes, proporcionar a los empleados un trabajo con sentido y oportunidades para progresar, y proporcionar a los inversionistas una tasa de rendimiento superior.*			
Novartis *Queremos descubrir, desarrollar y comercializar con éxito productos innovadores que curen enfermedades, alivien el dolor y mejoren la calidad de vida. También deseamos ofrecer al accionista un rendimiento que refleje un desempeño sobresaliente y que premie de forma conveniente a quienes invierten sus ideas y trabajo en nuestra empresa.*			
Pfizer *Nos convertiremos en la empresa más valiosa del mundo para los pacientes, clientes, colegas, inversionistas, socios comerciales y comunidades donde trabajamos y vivimos.*			

NOTAS

1. E. Chan, "GM posts record China H1, closes in on VW", *Reuters*, www.reuters.com, 6 de julio de 2005.
2. N. Layne, "Sony to unveil new strategy in September", *Reuters*, www.reuters.com, 22 de junio de 2005.
3. J. B. Banney y T. B., Mackey, "Testing resource-based theory", en D. J. Ketchen Jr. y D. D. Bergh, Eds., *Research Methodology in Strategy and Management*, 2a. Ed., Elsevier, Londres, 2005, pp. 1-13; D. G Simon, M. A. Hitt y R. D. Ireland, "Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box", *Academy of Management Review*, 2007, en imprenta.
4. D. Lei y J. W. Slocum, "Strategic and organizational requirements for competitive advantage", *Academy of Management Executive,* 19(1), 2005, pp. 31-45; T. J. Douglas y J. A. Ryman, "Understanding competitive advantage in the general hospital industry: Evaluating strategic competencies", *Strategic Management Journal,* 24, 2005, pp. 333-347.
5. K. Shimizu y M. A. Hitt, "Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions", *Academy of Management Executive*, 18(4), 2004, pp. 44-59; D. J. Teece, G. Pisano y A. Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 509-533.
6. P. Shrivastava, "Ecocentric management for a risk society", *Academy of Management Review*, 20, 1995, p. 119.
7. F. Delmar, P. Davidsson y W. B. Gartner, "Arriving at a high-growth firm", *Journal of Business Venturing* 18, 2003, pp. 189-216.
8. T. Bates, "Analysis of young, small firms that have closed: Delineating successful from unsuccessful closures", *Journal of Business Venturing*, 20, 2005, pp. 343-358.
9. A. M. McGahan y M. E. Porter, "The emergence and sustainability of abnormal profits", *Strategic Organization*, 1, 2003, pp. 79-108; T. C. Powell, "Competitive advantage: Logical and philosophical considerations", *Strategic Management Journal* 22, 2001, pp. 875-888.
10. R. D. Ireland y C. C. Miller, "Decision-making and firm success", *Academy of Management* Executive, 18(4), 2004, pp. 8-12.
11. P. Nutt, "Expanding the search for alternatives during strategic decision-making", *Academy of Management Executive*, 18(4), 2004, pp. 13-28; S. Dutta, M. J. Zbaracki y M. Bergen, "Pricing process as a capability: A resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 615-630.
12. S. Tallman y K. Fladmoe-Lindquist, "Internationalization, globalization, and capability-based strategy", *California Management Review* 45(1), 2002, pp. 116-135; M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp y D. L. Sexton, "Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation", *Strategic Management Journal,* 22, número especial, 2001, pp. 479-491; S.A. Zahra, R. D. Ireland y M. A. Hitt, "International expansion by new venture firms: International diversity mode of market entry, technological learning and performance", *Academy of Management Journal*, 43, 2000, pp. 925-950.
13. R. Kirkland, "Will the U.S. be flattened by a flatter world?", *Fortune*, 27 de junio de 2005, pp. 47-48.
14. A. Nair y S. Kotha, "Does group membership matter? Evidence from the Japanese steel industry", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 221-235; A. M. McGahan y M. E. Porter, "How much does industry matter, really?", *Strategic Management Journal*, 18, número especial, 1997, pp. 15-30.
15. D. G. Sirmon y M. A. Hitt, "Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 2003, pp. 339-358; J. B. Barney, "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review* 26, 2001, pp. 41-56.
16. M. A. Hitt, B. W. Keats y S.M. DeMarie, "Navigating in the new competitive landscape: Building competitive advantage and strategic flexibility in the 21st century", *Academy of Management Executive,* 12(4), 1998, pp. 22-42; R. A. Bettis y M.A. Hitt, "The new competitive landscape", *Strategic Management Journal*, 16, número especial, 1995, pp. 7-19.
17. "NBC could combine network and cable news", *NY Post*, www.reuters.com, 30 de junio de 2005.
18. B. Alptert, "Apple's iPod faces threat", *Bryan-College Station Eagle*, 3 de julio de 2005, p. E5.
19. C. Harrison, "Is it Goofy to give your child a phone?, *Dallas Morning News*, 7 de julio de 2005, pp. D1, D3.
20. G. Probst y S. Raisch, "Organizational crisis: The logic of failure", *Academy of Management Executive*, 19(1), 2005, pp. 90-105; M.A. Hitt y V. Pisano, "The cross-border merger and acquisition strategy", *Management Research*, 1, 2003, pp. 133-144.
21. R. M. Grant, "Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors", *Strategic Management Journal,* 24, 2003, pp. 491-517.
22. G. McNamara, P. M. Vaaler y C. Devers, "Same as it ever was: The search for evidence of increasing hypercompetition", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 261-278.
23. R. A. D'Aveni, "Coping with hypercompetition: Utilizing the new 75's framework", *Academy of Management Executive*, 9(3), 1995, p. 46.
24. R. A. D'Aveni, "Corporate spheres of influence", *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 2004, pp. 38-46; W.J. Ferrier, "Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness", *Academy of Management Journal* 44, 2004, pp. 858-877.
25. S. J. Chang y S. Park, "Types of firms generating network externalities and MNC's co-location decisions", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 595-615; S. C. Voelpel, M. Dous y T. H. Davenport, "Five steps to creating a global knowledge-sharing systems: Siemens/ShareNet", *Academy of Management Executive*, 19(2), 2005, pp. 9-23.
26. R. Belderbos y L. Sleuwaegen, "Competitive drivers and international plant configuration strategies: A product-level test", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 577-593.
27. Organization for Economic Co-operation and Development, *OCED Statistical Profile of the United States,* 2005, www.oced.org; S. Koudsi y L. A. Costa, "America vs. the new Europe: By the numbers", *Fortune*, 21 de diciembre de 1998, pp. 149-156.
28. T. Raum, "Awakening economic powerhouses eye G8", *Washington Post Online*, www.washingtonpost.com, 3 de julio de 2005.
29. Kirkland, Will the U.S. be flattened by a flatter world?, p. 47.
30. A. Virmani, "India a giant economy? Yes, by 2035!", Rediff.com, www. rediff.com, 21 de enero de 2005.
31. Raum, Awakening economic powerhouses.
32. K. Kranhold, "GE pins hopes on emerging markets", *Wall Street Journal Online*, www.ws/.com, 2 de marzo de 2005.
33. "Delivering the goods at FedEx", *Business Week*, 13 de junio de 2005, pp. 60-62.
34. R. Williamson y M. Zeng, "Strategies for competing in a changed China", *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 2004, pp. 85-91; V. Govindarajan y A.K. Gupta, *The Quest for Global Dominance*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001.
35. T. Khanna, K.G. Palepu y J. Sinha, "Strategies that fit emerging markets", *Harvard Business Review*", 83(6), 2005, pp. 63-76.
36. Wal-Mart at a glance, www.walmart.com, 3 de julio de 2005.
37. McDonald's Corporation, *Standard and Poor's Stock Report*, www.standardandpoors.com, 2 de julio de 2005.
38. P. Barwise y S. Meehan, "Don't be unique, be better", *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 2004, pp. 23-26
39. M.A. Prospero, "The march of war", *Fast Company*, 14 de mayo de 2005.
40. G. Fink y N. Olden, "The Global transfer of management knowledge", *Academy of Management Executive*, 19(2), 2005, pp. 5-8; M. Subramanlan y N. Venkataraman, "Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 359-378.

41. S. Zaheer y E. Mosakowski, "The dynamics of the liability of foreigness: A global study of survival in financial services", *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 439-464.
42. R. C. May, S. M. Puffer y D. J. McCarthy, "Transferring management knowledge to Russia: A culturally based approach", *Academy of Management Executive*, 19(2), 2005, pp. 24-35.
43. M. A. Hitt, R. E. Hoskisson y H. Kim, "International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms", *Academy of Management Journal*, 40, 1997, pp. 767-798.
44. D'Aveni, Coping with hypercompetition, p. 46.
45. G. Hamel, "Revolution vs. evolution: You need both", *Harvard Business Review,* 79(5), 2001, pp. 150-156.
46. D. Solís, "Accent on trust", *Dallas Morning News*, 3 de julio de 2005, pp. D1, D6.
47. K. H. Hammonds, "What is the state of the new economy?, *Fast Company*, septiembre de 2001, pp. 101-104.
48. L. Yu, "Does knowledge sharing pay off?", *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 2005, p. 5.
49. L. Valkangas y M. Gibbert, "Boundary-setting strategies for escaping innovation traps", *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 2005, pp. 58-65; K. M. Eisenhardt, "Strategy as strategic decision making", *Sloan Management Review*, 40(3), 1999, pp. 65-72.
50. J. Santos, Y. Doz y P. Williamson, "Is your innovation process global?", *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 2004, pp. 31-37.
51. C. W. L. Hill, "Establishing a standard: Competitive strategy and technological standards in winner-take-all industries", *Academy of Management Executive*, 11(2), 1997, pp. 7-25.
52. C. Gilbert, "The disruptive opportunity", *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 2003, pp. 27-32; C.M. Christiansen, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
53. P. Magnusson, "Globalization is great-sort of", *Business Week*, 25 de abril de 2005, p. 25.
54. R. Adner, "When are technologies disruptive? A Demand-based view of the emergence of competition, *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 667-688; G. Ahuja y C. M. Lampert, "Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions", *Strategic Management Journal* 22, número especial, 2002, pp. 521-543.
55. C. L. Nichols-Nixon y C. Y. Woo, "Technology sourcing and output of established firms in a regime of encompassing technological change", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 651-666; C.W.L. Hill y F. T. Rothaermel, "The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation", *Academy of Management Review,* 28, 2003, pp. 257-274.
56. G. Ferguson, S. Mathur y B. Shah, "Evolving from information to insight", *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 2005, pp. 51-58.
57. J. Weber y A. Therese, "How the Net is remaking the mall", *Business Week*, 9 de mayo de 2005, pp. 60-61.
58. B. Einhorn, B. Elgin, R. D. Hof y T. Mullaney, "The great Internet race", *Business Week*, 13 de junio de 2005, pp. 54-56.
59. A. C. Inkpen y E. W. K. Tsang, "Social capital, networks and knowledge transfer", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 146-165; A.S. DeNisi, M. A. Hitt y S. E. Jackson, "The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage", en S.E. Jackson, M. A. Hitt y A. S. DeNisi, Eds., *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003, pp. 3-33.
60. M. Gottfredson, R. Puryear y S. Phillips, "Strategic sourcing from periphery to the core", *Harvard Business Review*, 83(2), 2005, pp. 132-139.
61. K. G. Smith, C. J. Collins y K. D. Clark, "Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 346-357; S. K. McEvily y B. Chakravarthy, "The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 285-305.
62. S. K. Ethirau, P. Kale, M. S. Kishnan y J. V. Singh, "Where do capacities come from and how do they matter?", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 25-45; L. Rosenkopf y A. Nerkar, "Beyond local search: Boundary-spanning exploration, and impact on the optical disk industry", *Strategic Management Journal,* 22, 2001, pp. 287-306.
63. Simon, Hitt e Ireland, Managing firm's resources.
64. K. Asakawa y M. Lehrer, "Managing local knowledge assets globally: The role of regional innovation relays", *Journal of World Business*, 38, 2003, pp. 31-42.
65. R. E. Hoskisson, M. A. Hitt y R. D. Ireland, *Competing for Advantage*, Thomson South Western, Cincinnati, 2004; K.R. Harrigan, "Strategic flexibility in old and new economies", en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison, Eds., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford, 2001, pp. 97-123.
66. Shimizu y Hitt, Strategic flexibility, p. 45.
67. L. Gratton y S. Ghoshal, "Beyond best practice", *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 2005, pp. 49-55.
68. K. Uhlenbruck, K. E. Meyer y M. A. Hitt, "Organizational transformation in transition economies: Resource-based and organizational learning perspectives", *Journal of Management Studies*, 40, 2003, pp. 257-282.
69. R.E. Hoskisson, M. A. Hitt, W. P. Wan y D. Yiu, "Swings of a pendulum: Theory and research in strategic management", *Journal of Management*, 25, 1999, pp. 417-456.
70. E. H. Bowman y C. E. Helfat, "Does corporate strategy matter?", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 1-23.
71. J. Shamsie, "The context of dominance: An industry-dirven framework for exploiting reputation", *Strategic Management Journal,* 24, 2003, pp. 199-215; A. Seth y H. Thomas, "Theories of the firm: Implications for strategy research", *Journal of Management Studies,* 31, 1994, pp. 165-191.
72. Seth y Thomas, pp. 169-173.
73. L. F. Feldman, C. G. Bush y T. Manolova, "Co-alignment in the resource-performance relationship: Strategy as mediator", *Journal of Business Venturing*, 20, 2005, pp. 359-383.
74. M. E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, Nueva York, 1985; *Competitive Strategy*, Free Press, Nueva York, 1980.
75. A. M. McGahan, "Competition strategy and business performance", *California Management Review*, 41(3), 1999, pp. 74-101; McGahan y Porter, "How much does industry matter, really?".
76. E. Henderson y W. Mitchell, "The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance", *Strategic Management Journal* 18, número especial, 1997, pp. 5-14; C. Oliver, "Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views", *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 697-713; J. L. Stimpert e I. M Duhaime, "Seeing the big picture: The influence of industry, diversification, and business strategy on performance", *Academy of Management Journal*, 40, 1997, pp. 560-583.
77. B. S. Teng y J. L. Cummings, "Trade-offs in managing resources and capabilities", *Academy of Management Executive*, 16(2), 2002, pp. 81-91; R. L. Priem y J.E. Butler, "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research", *Academy of Management Review*, 26, 2001, pp. 22-40.
78. M. Blyler y R.W. Coff, "Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 677-686.
79. P. Bansal, "Evolving sustainability: A longitudinal study of corporate sustainable development", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 197-218.
80. P. J. H. Schoemaker y R. Amit, "Investment in strategic assets: Industry and firm-level perspectives", en P. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton, Eds. *Advances in Strategic Management*, JAI Press, Greenwich, CT, 1994, p. 9.
81. D. M. DeCarolis, "Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance", *Journal of Management*, 29, 2003, pp. 27-50; Barney, "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes".
82. C. Zott, "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 97-125.
83. G. Hawawini, V. Subramanian y P. Verdin, "Is performance driven by industry or firm-specific factors? A new look at the evidence", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 1-16.

84. M. Makhija, "Comparing the resource-based and market-based views of the firm: Empirical evidence from Czech privatization", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 433-451; T. J. Douglas y J. A. Ryman, "Understanding competitive advantage in the general hospital industry: Evaluating strategic competencies", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 333-347.
85. R. D. Ireland, R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, *Understanding Business Strategy*, Thomson South-Western, Cincinnati, 2006, pp. 32-34.
86. "The CEO's secret handbook", *Business 2.0*, julio de 2005, pp. 69-76.
87. A. Deutschman, "Making change", *Fast Company*, mayo de 2005, pp. 53-62.
88. M. Ihlwan, C. Edwards y R. Crockett, "Korea's LG may be the next Samsung", *Business Week*, 24 de enero de 2005, pp. 54-55.
89. P. B. Brown, "What I know now", *Fast Company*, febrero de 2005, p. 96.
90. R. D. Ireland y M. A. Hitt, "Mission statements: Importance, challenge, and recommendations for development", *Business Horizons,* 35(3), 1992, pp. 34-42.
91. V. Postrel, "So many choices", *Dallas Morning News*, 26 de junio de 2005, P1, P5.
92. W. J. Duncan, *Management: Ideas and Actions*, Oxford University Press, Nueva York, 1999, pp. 122-125.
93. P. Martin, "Lessons in humility", *Financial Times*, 22 de junio de 1999, p. 18.
94. J. A. Pearce y J. P. Doh, "The high impact of collaborative social initiatives", *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 2005, pp. 30-39.
95. I. R. Baum, E. A. Locke y S. A. Kirkpatrick, "A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms", *Journal of Applied Psychology*, 83, 1998, pp. 43-45.
96. J. Humphreys, "The vision thing", *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 2004, p. 96.
97. P. A. Argenti, R. A. Howell y K. A. Beck, "The strategic communication imperative", *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 2005, pp. 83-89; J. Frooman, "Stakeholder influence strategies", *Academy of Management Review*", 2005, pp. 191-205.
98. T. M. Jones y A. C. Wicks, "Convergent stakeholder theory", *Academy of Ma-nagement Review*, 24, 1999, pp. 206-221; R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984, pp. 53-54.
99. G. Donaldson y W. L. Lorsch, *Decision Making on the Top: The Shopping of Strategic Direction*, Basic Books, Nueva York, 1983, pp. 37-40.
100. S. Sharma e I. Henriques, "Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian Forest products industry", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 159-180.
101. A. J. Hillman y G. D. Keim, "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?", *Strategic Management Journal*, 22¸2001, pp. 125-139.
102. J. M. Stevens, H. K. Steensma, D. A. Harrison y P. L. Cochran, "Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions", *Strategic Management Journal* 26, 2005, pp. 181-195.
103. R. E. Freeman y J. McVea, "A stakeholder approach to strategic management", en M. A. Hitt, R.E. Freeman y J. S. Harrison, Eds., *Handbook of Strategic Management*, UK: Blackwell Publisher, Oxford, 2001, pp. 189-207.
104. Ibid.
105. C. Caldwell y R. Karri, "Organizational governance and ethical systems: A convenantal approach to building trust", *Journal of Business Ethics*, 58, 2005, pp. 249-267; A. McWilliams y D. Siegel, "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, 26, 2001, pp. 117-127.
106. C. Hardy, T .B. Lawrence y D. Grant, "Discourse and collaboration: The role of conversation and collective identity", *Academy of Management Review,* 30, 2005, pp. 58-77; R. K. Mitchell, B.R. Agle y D. J. Wood, "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really count", *Academy of Management Review*, 22, 1997, pp. 853-886.
107. S. Maitlis, "The social process of organizational sensemaking", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 21-49.
108. T. M. Gardner, "Interfirm competition for human resources: Evidence from the software industry", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 237-256.
109. J. A. Byrne, "Working for the boss from hell", *Fast Company*, 14 de julio de 2005.
110. D. Brady y D. Kiley, "Short on sizzle, and losing steam", *Business Week*, 25 de abril de 2005, p. 44.
111. E. T. Prince, "The fiscal behavior of CEOs", *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 2005, pp. 23-26.
112. D. Brady y J. Weber, *Business Week*, 25 de abril de 2005, pp. 88-96.
113. A. Priestland y T. R. Hanig, "Developing first-level managers, *Harvard Business Review*, 83(6), 005, pp. 113-120.
114. R. T. Pascale y J. Sternin, "Your company's secret change agent", *Harvard Business Review*, 83(5), 2005, pp. 72-81.
115. "Jim Collins on tough calls", *Fortune*, 27 de junio de 2005, pp. 89-94.
116. "About Wal-Mart", www.walmart.com, 3 de julio de 2005.
117. S. Holmes y D. Brady, "Boeing's struggle to find a pilot", *Business Week,* 23 de mayo de 2005, p. 44.
118. D. Rooke y W. R. Tolbert, "Seven transformations of leadership", *Harvard Business Review,* 83(4), 2005, pp. 66-76.
119. T. Leavitt, *Thinking about Management*, Free Press, Nueva York, 1991, p. 9.
120. "100 Best Corporate citizens for 2004!, *Busines Ethics Magazine*, www.business-ethics.com, 27 de junio de 2005.
121. D. C. Hambrick, S. Finkelstein y A. C. Mooney, "Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 472-491; J. Brett y L.K. Stroh, "Working 61 plus hours a week: Why do managers do it?, *Journal of Applied Psychology*, 88, 2003, pp. 67-78.
122. J. A. Byrne, "Great work if you can get it", *Fast Company*, 14 de abril de 2005.
123. M. Loeb, "Steven J. Ross, 1927-1992!, *Fortune*, 25 de enero de 1993, p. 4.
124. Collins, "Jim Collins on tough calls".
125. O. Gadiesh y J. L. Gilbert, "Profit pools: A fresh look at strategy", *Harvard Business Review*, 76(3), 1998, pp. 139-147.
126. O. Gadiesh y J. L. Gilbert, "How to map your industry's profit pool", *Harvard Business Review*, 76(3), 1998, pp. 149-162.
127. M. J. Epstein y R. A. Westbrook, "Linking actions to profits in strategic decision making", *Sloan Management Review*" , 42(3), 2001, pp. 39-49.
128. D. J. Ketchen, C. C. Snow y V. L. Street, "Improving firm performance by matching strategic decision-making processes to competitive dynamics", *Academy of Management Executive*, 18(4), 2004, pp. 29-43.
129. P. Evans y B. Wolf, "Collaboration rules", *Harvard Business Review*, 83(7), 2005, pp. 96-104.
130. "Microsoft, Toshiba to develop electronics", *Reuters*, www.reuters.com, 27 de junio de 2005.
131. Pearce y Doh, "The high impact of collaborative social initiatives, pp. 30-39.
132. J. R. Ehrenfeld, "The roots of sustainability", *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 2005, pp. 23-25; L. K. Treviño y G. R. Weaver, *Managing Ethics in Business Organizations*, Stanford University Press, Stanford, CA, 2003.
133. J. R. Ehrenfeld, "The roots of sustainability", *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 2005, pp. 23-25.
134. "Corporate citizenship on the rise", *Business Week*, 9 de mayo de 2005, pp. 51-57.



El entorno externo: oportunidades, amenazas, competencia en la industria y análisis de la competencia

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar por qué es muy importante analizar y comprender el entorno externo de la empresa.
2. Definir y describir el entorno general y el entorno de la industria.
3. Explicar las cuatro actividades del proceso de análisis del entorno externo.
4. Mencionar y describir los seis segmentos del entorno general.
5. Identificar las cinco fuerzas de la competencia y explicar cómo determinan el potencial de la industria para obtener utilidades.
6. Definir los grupos estratégicos y describir cómo influyen en la empresa.
7. Describir lo que las empresas deben saber de sus competidores y los distintos métodos (inclusive las normas éticas) utilizados para reunir inteligencia acerca de ellos.



KEN CEDENO/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

En años recientes muchas líneas aéreas estadounidenses se declararon en quiebra.

Influencias de la competencia y del entorno general en las líneas aéreas de Estados Unidos

United Airlines, que se declaró en quiebra en 2002, y U.S. Airways, que lo hizo en 2004, continuaron funcionando a lo largo de 2005 protegidas por las leyes correspondientes. Ésta fue la segunda vez que U.S. Airways se declaró en quiebra desde 2002. Delta y Northwest se declararon en quiebra a finales de 2005, cuando los precios de los combustibles se dispararon después del huracán Katrina. AMR Corp., de American Airlines, es la única línea tradicional (de las que existían antes de la desregulación del sector de las líneas aéreas en 1978) que ha podido salvarse de la quiebra. Las líneas más pequeñas no han salido mejor libradas: Hawaiian Airlines pudo evitar la quiebra en junio de 2005 y la línea de descuento AirTran Airways (ATA) estuvo en quiebra a lo largo de 2005. En general, las líneas aéreas han estado batallando para poder enfrentar el incremento de costos y la disminución de la cantidad de personas que viajan en avión como resultado de una serie de hechos circunstanciales que han afectado a este sector.

Desde los ataques terroristas ocurridos el 11 de septiembre de 2001 el sector entero ha registrado una disminución de sus ingresos globales debido a la reducción del tráfico aéreo en todo el mundo. Asimismo, como los precios del petróleo han aumentado de forma notable, lo mismo ha ocurrido con los precios de los combustibles de las líneas aéreas. Sin embargo, las líneas aéreas no han podido aumentar sus precios porque el sector tiene exceso de capacidad. Más aún, las líneas aéreas (sobre todo las líneas viejas tradicionales de tiempos pasados, como United, Delta, American y U.S. Air), tienen trabajadores sindicalizados que gozan de ciertos derechos por antigüedad, lo que les ha dificultado reducir los costos del trabajo. Por consiguiente, las nuevas líneas de descuento que acaban de entrar han provocado que la estructura de costos de las líneas tradicionales parezca imponente. De hecho, United Airlines propuso terminar con su sistema de prestaciones de retiro definidas. Así, United Benefits Guarantee Corporation, la dependencia federal que suscribe los planes de pensiones, llegó a un acuerdo con United Airlines para que la empresa pague 6 600 millones de dólares. Esta cifra representará una pérdida para los trabajadores de United, cuyos fondos de pensiones ahora tienen 9 800 millones de dólares en números rojos. United y U.S. Air consiguieron que sus empleados hagan importantes concesiones, sobre todo los pilotos, pero sus batallas económicas no han terminado. Delta y Northwest esperan que el hecho de declararse en quiebra también les permita reducir el costo de sus pensiones.

Para lidiar con los cambios que ha registrado la competencia en el sector United también ha creado su propia línea de "bajo costo" llamada Ted y Delta, por su parte, ha creado a Song. La respuesta de las líneas de descuento ha sido adoptar algunos de los enfoques de las líneas tradicionales. ATA y Southwest han formado una alianza con el fin de compartir códigos, la cual coordina sus sistemas de reservaciones, así como los horarios de sus vuelos. En consecuencia, Southwest ahora puede ofrecer servicios a los mercados de ATA, como Boston, la ciudad de Nueva York, Newark, Washington, D.C., San Francisco y Honolulú, entre otros. El arreglo para compartir códigos ha permitido la expansión de Southwest a un mercado nuevo (Pittsburgh) y el incremento de su número de puertas de embarque en el aeropuerto Midway de Chicago. Lo anterior aumentará la presión sobre las líneas aéreas tradicionales, como US Airways, American y United. Si bien la propuesta de una fusión de US Airways y American West Airlines podría reducir un poco el exceso de capacidad, es poco probable que disminuya de forma sustantiva la competencia a muerte.

Hasta ahora las rutas internacionales de las líneas tradicionales han sido rentables, pero las líneas de descuento están entrando a ese mercado desde plazas distantes, creando también más competencia global. El tráfico de los pasajeros de la línea Emirates Group, con sede en Dubai, en los Emiratos Árabes Unidos, ha registrado un crecimiento de 25 por ciento al año durante los pasados 20 años. Mientras que otras líneas han ido recortando sus servicios al Oriente Medio, porque los vuelos cada vez son más riesgosos, el Emirates Group ha incrementado su tráfico con el eje en Dubai, con lo que ha ejercido presión sobre otras líneas aéreas, como la recién fusionada Qantas-Air New Zealand. Si bien

las líneas tradicionales siguen rutas que cruzan el Atlántico, las líneas europeas dependen mucho más de los vuelos trasatlánticos que las líneas estadounidenses. En consecuencia, es probable que las europeas se enfrenten a los intentos de las estadounidenses por expandir sus rutas en el Atlántico Norte, porque esas rutas son las que más utilidades le generan a las líneas europeas.

Como antes se señaló, los hechos ocurridos en el entorno externo y en el entorno del sector han sido cruciales para las dificultades que en fechas recientes han sufrido las líneas estadounidenses, las cuales se han visto muy afectadas por la disminución en la cantidad de viajeros debido a los ataques terroristas, el importante aumento de los precios de los combustibles y las disputas laborales derivadas del adelgazamiento y el exceso de capacidad del sector. Esto ha incrementado la rivalidad en la competencia que existe en el sector. Las nuevas líneas de descuento han provocado que las líneas tradicionales emprendan otras acciones para competir, como crear sus propias marcas de "bajo costo". Las líneas internacionales de descuento también representan una amenaza para las líneas tradicionales. Las grandes proveedoras de capital (como GE Capital) son muy poderosas en relación con las líneas aéreas, las cuales necesitan a las primeras para que les ayuden a comprar o a arrendar aviones nuevos. Los sindicatos y los proveedores de combustible han erosionado las utilidades de las líneas aéreas, amenazando su supervivencia. Dado que los consumidores no tienen que pagar grandes costos por cambiar de una línea aérea a otra (salvo en el caso de los programas de viajero frecuente), tienen gran poder. Si bien existen productos sustitutos, como el automóvil y el transporte masivo, para viajar distancias largas, la velocidad de los vuelos de avión hace que estas alternativas resulten menos atractivas y, en muchos casos, hasta irreales. Aunque Southwest Airlines ha seguido registrando buenas utilidades en comparación con las líneas tradicionales, éstas han sido menguadas por las nuevas líneas (como JetBlue) que han entrado al espacio del segmento de descuento. Los hechos ocurridos en el entorno externo han sido la influencia más importante en las posibilidades que tienen las líneas aéreas para obtener utilidades, incluso aquellas que operan en el segmento de descuento de este mercado.

Fuentes: M. A. Hofmann, PBCG's liability for United pension totals $6.6 billion", *Business Insurance*, 25 de abril de 2005, pp. 1-2; D. Michaels, "From tiny Dubais, an airline with global ambition takes off", *Wall Street Journal*, 11 de enero de 2005, pp. A1, A15; B. J. Racanelli, "Coming: Not-so-friendly skiers over the Atlantic", *Barron's*, 8 de noviembre de 2004, p. MW10; M. Sunnucks, "Southwest/ATA deal puts more pressure on America West", *The Phoenix Business Journal*, 21 de enero de 2005, pp. 1, 58; M. Trottman, "Merged airlines' CEO relishes big challenges", *Wall Street Journal*, 23 de mayo de 2005, pp. B1, B4; W. Zellner y B. Grow, "Waiting for the first bid to die", *Business Week*, 24 de enero de 2005, p. 38.

Como se explica en el caso con el que inicia el capítulo acerca del sector de las líneas aéreas, y como sugieren las investigaciones, el entorno externo influye en el crecimiento y la rentabilidad de una empresa.[1] Los sucesos políticos importantes, como la guerra contra Irak, la fuerza de las economías de distintas naciones en distintos momentos y el surgimiento de nuevas tecnologías son algunos ejemplos de circunstancias del entorno externo que afectan a las empresas de Estados Unidos y de todo el mundo. Las condiciones del entorno externo, como las antes mencionadas, crean amenazas y oportunidades para las empresas y también tienen grandes repercusiones en sus acciones estratégicas.[2]

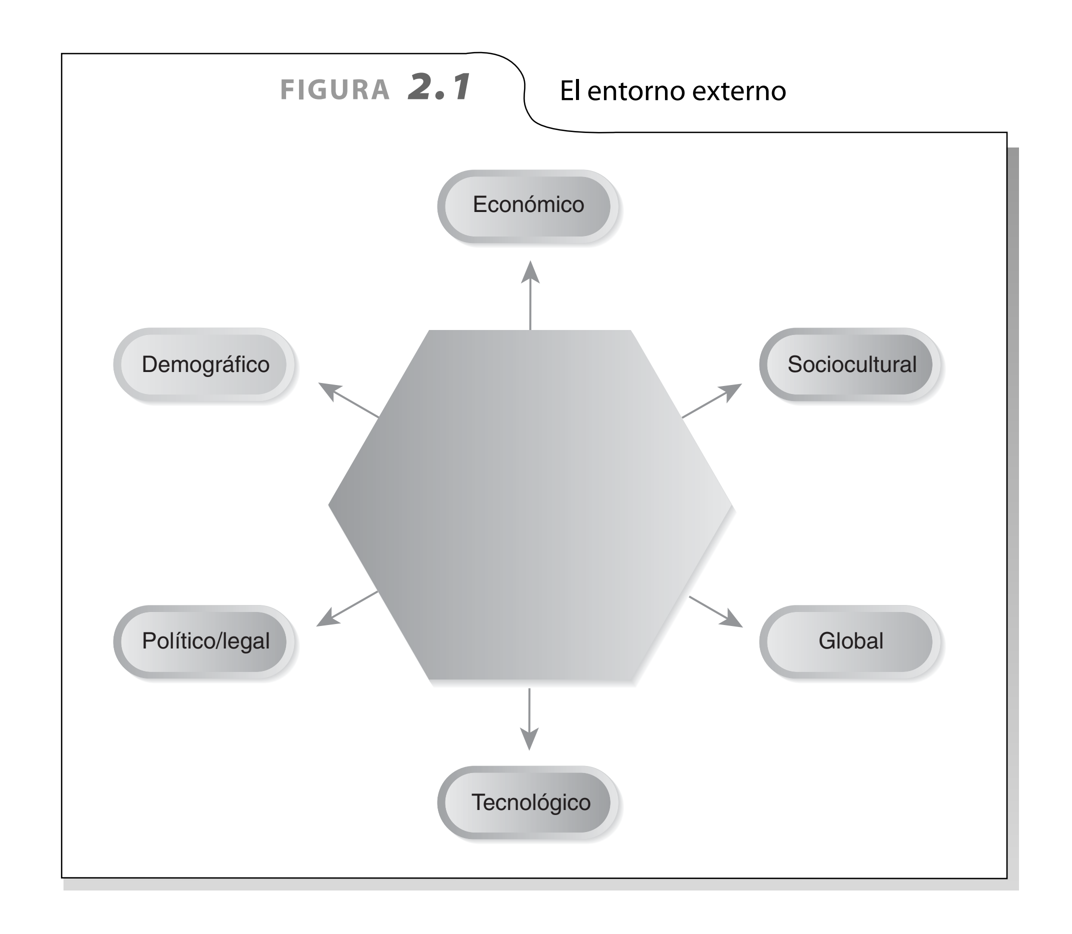
Sea cual fuere la industria, el entorno externo es fundamental para la supervivencia y el éxito de una empresa. Este capítulo se enfoca en lo que hacen las empresas para analizar y comprender el entorno externo. Como se muestra en la explicación del sector de las líneas aéreas, el entorno externo influye en las opciones estratégicas de la empresa, así como en las decisiones que se toman a la luz de éstas. Para configurar su visión, desarrollar su misión y emprender acciones que den por resultado la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio (véase la figura 1.1) la empresa debe comprender tanto su entorno externo como el interno (el cual se analizará en el siguiente capítulo).

Como se expuso en el capítulo 1, hoy en día las condiciones del entorno que imperan en la economía global no son las mismas que antes enfrentaban las empresas. Los cambios tecnológicos y el crecimiento continuo de las capacidades para recabar y procesar información exigen acciones y respuestas más oportunas y efectivas para competir.[3] Los veloces cambios sociológicos

que están ocurriendo en muchos países afectan tanto a las prácticas laborales como a la naturaleza de los productos que demandan consumidores muy diversos. Las leyes y las políticas públicas también afectan las ubicaciones de las empresas y la forma en que deciden competir.[4] La desregulación y los cambios en los gobiernos locales (como en el caso del sector de las líneas aéreas mundiales) no sólo afectan el entorno general de la competencia, sino también las decisiones estratégicas que toman las empresas que compiten en el ámbito global. Para poder presentar una competencia estratégica y prosperar, las empresas deben conocer y comprender las distintas dimensiones del entorno externo.

Las empresas comprenden el entorno externo cuando adquieren información acerca de los competidores, los clientes y otros grupos de interés, así como cuando la utilizan para crear su propia base de conocimiento y capacidades.[5] Con base en la nueva información, las empresas pueden emprender acciones para crear nuevas capacidades, las cuales les servirán para amortiguar los efectos del entorno o establecer relaciones con los grupos de interés que los rodean.[6] Por consiguiente, para poder emprender acciones exitosas deben analizar el entorno externo de manera efectiva.

FIGURA 2.1 El entorno externo



El entorno general. Segmentos y elementos — **TABLA 2.1**

Segmento demográfico	• Tamaño de la población • Estructura de los grupos de edad • Distribución geográfica	• Composición étnica • Distribución del ingreso
Segmento económico	• Tasas de inflación • Tasas de interés • Déficit o superávit comercial • Déficit o superávit presupuestal	• Tasa de ahorro de las personas • Tasa de ahorro de las empresas • Producto interno bruto
Segmento político/legal	• Leyes antimonopolio • Leyes fiscales • Filosofías de desregulación	• Leyes laborales • Filosofías y políticas educativas
Segmento sociocultural	• Mujeres en la PEA • Diversidad de la PEA • Actitudes ante la calidad de la vida laboral	• Preocupación por el ambiente • Cambios de trabajo y de preferencias de carrera • Cambios de preferencias por las características de productos y servicios
Segmento tecnológico	• Innovaciones de productos • Aplicaciones del conocimiento	• Enfoque del gasto privado y público para apoyar la investigación y el desarrollo • Nuevas tecnologías de comunicación
Segmento global	• Sucesos políticos importantes • Mercados globales críticos	• Países recién industrializados • Diferencias en los atributos de las culturas y las instituciones

*El **entorno general** está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad entera que influyen en una industria y en las empresas que la integran.*

El **entorno general** está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que la integran.[8] Estas dimensiones se agrupan en seis *segmentos* del entorno: el demográfico, el económico, el político/legal, el sociocultural, el tecnológico y el global. En la tabla 2.1 se presentan los seis segmentos, con ejemplos de algunos *elementos* de cada uno de ellos y su correspondiente análisis.

Las empresas no tienen control directo sobre los elementos y los segmentos del entorno general, por lo tanto, su éxito dependerá de que recaben la información que necesitan para comprender cada uno de los segmentos y sus implicaciones, lo cual les servirá para seleccionar e implementar las estrategias adecuadas. Por ejemplo, casi ninguna empresa puede influir de manera individual e importante en la economía estadounidense, pero la economía sí tiene gran influencia en la capacidad de las empresas para operar o incluso para sobrevivir. Por ejemplo, las empresas de todo el orbe enfrentan el reto de comprender los efectos que la desaceleración de la economía estadounidense tiene en sus estrategias presentes y futuras. Esto fue precisamente lo que ocurrió en el caso de las empresas del sector de las líneas aéreas que se explica en el caso con el que inicia el capítulo. Además, existen diferencias de opinión legítimas respecto a las estrategias particulares que se deben utilizar para reaccionar ante los cambios económicos. Algunos analistas argumentan que sería conveniente que las líneas aéreas se fusionaran para reducir la capacidad y controlar los costos, pero algunas líneas están expandiendo sus arreglos de modo que puedan compartir códigos para llegar a un mercado más grande, como lo hicieron Southwest y ATA en el segmento de descuento.

*El **entorno de la industria** es el conjunto de factores que influyen de forma directa en una empresa y en sus acciones y respuestas competitivas: la amenaza de nuevas empresas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de sustitutos del producto y la intensidad de la rivalidad entre los competidores.*

El **entorno de la industria** lo constituye el conjunto de factores que influyen de forma directa en una empresa y en sus acciones y respuestas competitivas: la amenaza de nuevas empresas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de sustitutos del producto y la intensidad de la rivalidad entre los competidores. La suma de las interacciones de estos cinco factores determina el potencial que ofrece la industria para obtener utilidades. Lo demás consiste en encontrar una posición dentro de una industria que le permita a

la empresa influir de forma favorable en esos factores o que le permita defenderse contra la influencia de ellos. De hecho, como se explica en el caso con el que inicia el capítulo, el posicionamiento es una cuestión central para las líneas aéreas. Éstas enfrentan una considerable rivalidad de la competencia, y las líneas tradicionales (como United Airlines) también enfrentan amenazas en el terreno de la entrada de las nuevas líneas aéreas de descuento (como JetBlue). Cuanto mayor sea la capacidad de la empresa para influir de forma favorable en el entorno de su industria, tanto mayor será la probabilidad de que obtenga rendimientos superiores al promedio.

Las empresas hacen un *análisis de la competencia* con el fin de recabar e interpretar información acerca de ella. Cuando la empresa comprende el entorno de la competencia, utiliza esa información para complementar la que ha obtenido estudiando el entorno general y el de la industria. La comprensión del entorno de la competencia será un elemento fundamental para que United y otras líneas aéreas que en la actualidad están batallando consigan sobrevivir.

El análisis del entorno general está enfocado al futuro, el de la industria se centra en los factores y las condiciones que influyen en la rentabilidad de una empresa que opera dentro de ella y el de la competencia busca prever la dinámica de las acciones, las respuestas y las intenciones de ésta. Los resultados combinados de los tres análisis que realiza la empresa para comprender el entorno externo influyen en su visión, su misión y sus acciones estratégicas. Si bien se explicó cada análisis por separado, el desempeño de la empresa mejora cuando ésta integra el conocimiento que le proporcionan los análisis del entorno general, de la industria y de la competencia.

Análisis del entorno externo

Casi todas las empresas enfrentan entornos externos muy turbulentos, complejos y globales, y estas condiciones han dificultado cada vez más su interpretación.[9] Por ende, para poder manejar ciertos datos del mismo que con frecuencia son ambiguos o están incompletos, y para conocer mejor el entorno general, las empresas recurren al proceso conocido como análisis del entorno externo. Este proceso continuo implica cuatro actividades: exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación (véase la tabla 2.2). Las personas que analizan el entorno externo saben que este análisis es una actividad difícil, pero muy importante.[10]

Un objetivo importante del estudio del entorno general radica en identificar oportunidades y amenazas. Una **oportunidad** es una condición presente en el entorno general que, si es explotada por la empresa, le ayudará a lograr una competitividad estratégica. Por ejemplo, los teléfonos celulares fueron utilizados 1 500 millones de veces en 2004 y, en el año, se vendieron 690 millones de unidades; es decir, el número de computadoras personales y *laptops* vendidas multiplicado por seis. Muchas de las grandes empresas de entretenimiento, de telefonía y una cantidad considerable de las que inician operaciones están en espera de la oportunidad que ofrecerá una plataforma de teléfonos celulares que permita que los videos y la música en formato digital se puedan transmitir con más facilidad por estos pequeños aparatos. Hoy en día Estados Unidos cuenta con 182 millones de usuarios de teléfonos celulares, cifra que representa

*Una **oportunidad** es una condición presente en el entorno general que, si es explotada por la empresa, le ayudará a lograr una competitividad estratégica.*

Componentes del análisis del entorno externo



Exploración	• Identificar las primeras señales de tendencias y cambios en el entorno
Monitoreo	• Detectar el significado por medio de la observación permanente de las tendencias y los cambios en el entorno
Pronóstico	• Preparar proyecciones de los resultados anticipados con base en las tendencias y los cambios observados
Evaluación	• Determinar los tiempos y la importancia que las tendencias y los cambios en el entorno tienen para las estrategias de las empresas y su administración

alrededor de dos tercios de la tasa de penetración. Estos usuarios gastaron 4 000 millones de dólares en servicios de datos digitales. Sin embargo, esto apenas es un indicio de las posibilidades de esta oportunidad, porque los referidos servicios sólo representaron cuatro por ciento de los ingresos que captaron los celulares.[11]

*Una **amenaza** es una condición presente en el entorno general que podría entorpecer las actividades de la empresa para lograr competitividad estratégica.*

Una **amenaza** es una condición presente en el entorno general que podría entorpecer las actividades de la empresa para lograr competitividad estratégica.[12] La empresa Polaroid, alguna vez venerada, es prueba de qué tan graves pueden ser las amenazas externas. Esta empresa fue líder en su sector y era considerada una de las 50 más importantes de Estados Unidos. Cuando sus competidores desarrollaron equipo fotográfico con tecnología digital, Polaroid no estaba preparada para enfrentarlos y no pudo responder de forma efectiva. En 2001 se declaró en quiebra. En 2002 la anterior Polaroid Corp. fue vendida a la unidad OEP Imaging de Bank One y ésta, de inmediato, cambió su nombre al de Polaroid Corp. Jaques Nasser, ex presidente de Ford, asumió ese mismo cargo en Polaroid y descubrió que la marca seguía viva. En sociedad con Petters Group, Nasser utilizó la marca e imprimió el nombre Polaroid en "televisores y DVD producidos en fábricas asiáticas para venderlos por medio de Wal-Mart y Target".[13] En 2004 Polaroid volvió a cotizar en bolsa y, a principios de 2005, fue vendida al Petters Group, cuando ya era una versión muy reducida de la empresa original. Como se muestra en estos ejemplos, las oportunidades sugieren *posibilidades* para competir y las amenazas representan *restricciones* potenciales.

Se pueden utilizar diversas fuentes para analizar el entorno general, entre otras una amplia gama de materiales impresos (como publicaciones del sector, periódicos, publicaciones de negocios y los resultados de investigaciones académicas y de sondeos de opinión), exposiciones comerciales y proveedores, clientes y empleados de organizaciones del sector público. Las personas que están en posición de "ampliar las fronteras" pueden obtener mucha información. Algunos ejemplos de personas que están en puestos que les permiten ampliar las fronteras son los vendedores, los gerentes de compras, los directores de relaciones públicas y los representantes de servicio al cliente, porque todos ellos interactúan con elementos externos. Los expatriados de las empresas multinacionales pueden ampliar las fronteras de forma sustantiva cuando están trabajando en sus asignaciones en el exterior y cuando regresan de ellas.[14]

Exploración

La *exploración* implica estudiar todos los segmentos del entorno general. Gracias a ella, las empresas pueden identificar las primeras señales de los cambios que podrían ocurrir en el entorno general y detectar otros que ya están ocurriendo.[15] Con la exploración, la empresa a menudo tiene que manejar información y datos ambiguos, incompletos o inconexos. La exploración del entorno tiene una importancia central para las empresas que compiten en entornos muy volátiles.[16] Además, las actividades de la exploración deben concordar con el contexto de la organización; un sistema de exploración diseñado para un entorno volátil no es adecuado para una empresa que está en un entorno estable.[17]

Muchas empresas utilizan un software especial que les ayuda a identificar hechos que están ocurriendo en el entorno y que son anunciados en fuentes públicas. Por ejemplo, los procedimientos para detectar eventos noticiosos utilizan sistemas de información para clasificar el texto por categorías y reducir el intercambio entre un hecho importante que no ha sido considerado y tasas de falsas alarma.[18] Internet ofrece infinidad de oportunidades para una buena exploración. Por ejemplo, Amazon.com, al igual que muchas empresas de Internet, registra información importante acerca de las personas que visitan su sitio web, sobre todo si compran algo. Más adelante saluda a estos clientes por su nombre cuando vuelven a visitar el sitio web. Incluso les envía mensajes sobre promociones especiales y nuevos productos similares a los que han adquirido en visitas anteriores.

Además, numerosos sitios web y anuncios en Internet utilizan las "*cookies*" para obtener información acerca de las personas que visitan sus sitios. Estos archivos quedan guardados en los discos duros de los visitantes y permiten a los clientes conectarse más rápido con el sitio web de una empresa, pero también permiten que ésta solicite información muy variada acerca de ellos. Como las *cookies* muchas veces se instalan sin conocimiento de los clientes, su utilización puede ser una práctica cuestionable. Las *cookies* son una bendición para los anunciantes en línea, pero conllevan una importante amenaza de virus, ataques de *hackers*, *spyware*,

spam y otros problemas para los usuarios de computadoras. El Congreso de Estados Unidos está considerando la posibilidad de aprobar una ley que prohíba las *cookies* que habilitan el espionaje con *spyware*.[19]

Monitoreo

Con el *monitoreo,* los analistas observan los cambios que están ocurriendo en el entorno para ver si, de entre las tendencias que han detectado mediante la exploración, está surgiendo alguna importante.[20] Sin embargo, el éxito del monitoreo depende de la capacidad que tenga la empresa para interpretar el significado de distintos hechos y tendencias del entorno. Por ejemplo, en Estados Unidos continúa aumentando el número de afroestadounidenses de clase media. Los ciudadanos de este grupo, que en la actualidad tienen más dinero, están buscando con más afán opciones para invertir.[21] Las empresas que operan en el sector de la planeación financiera observarían el cambio que se está operando en este segmento económico para determinar el grado al cual está surgiendo una tendencia competitiva importante. Si las empresas monitorean tendencias, se pueden preparar para introducir nuevos bienes y servicios en el momento oportuno y aprovechar las oportunidades que brindan las tendencias que han identificado.[22]

Un monitoreo efectivo requiere que la empresa identifique a los grupos de interés que son importantes para ella. Dado que la importancia de distintos grupos de interés varía a lo largo del ciclo de vida de la empresa es recomendable que ésta preste mucha atención a sus necesidades y a las de sus grupos de interés conforme transcurre el tiempo.[23] La exploración y el monitoreo adquieren especial importancia cuando la empresa compite en una industria en la que existe mucha incertidumbre tecnológica.[24] La exploración y el monitoreo no sólo proporcionan información a la empresa sino que también sirven como medio para importar nuevos conocimientos acerca del mercado y de la forma en que podrá comercializar con éxito las nuevas tecnologías que haya desarrollado.[25]

Pronóstico

La exploración y el monitoreo se ocupan de los hechos y tendencias presentes en el entorno general en un momento determinado. Cuando los analistas elaboran *pronósticos,* preparan proyecciones viables de lo que podría ocurrir, y de qué tan pronto ocurrirá, como consecuencia de las tendencias y los cambios que han detectado por medio de la exploración y el monitoreo.[26] Por ejemplo, los analistas podrían pronosticar el tiempo que una nueva tecnología tardará en llegar a los mercados, el plazo que transcurrirá antes de que la empresa necesite distintos procedimientos de capacitación para enfrentar los cambios que se esperan en la composición de la fuerza de trabajo y el tiempo que pasará hasta que los cambios que el gobierno haya hecho en las políticas fiscales afecten los patrones de compra de los consumidores.

La posibilidad de pronosticar hechos y resultados con precisión es todo un reto. Alcas Corporation es una empresa dedicada al marketing directo y representa a Cutco Cutlery. Esta empresa está aliada con Vector Marketing, otra empresa que es propiedad de Alcas. Cutco produce toda una gama de cuchillos y utensilios para cortar y tiene una marca muy conocida. No obstante, en 2001 la empresa sufrió un grave problema de pronóstico porque había proyectado que las ventas aumentarían 25 por ciento y aumentaron 47. La situación, si bien positiva en términos generales, generó un problema de escasez que Cutco Cutlery no pudo resolver y, en consecuencia, no pudo surtir los pedidos con su habitual puntualidad. El plazo normal de entrega, que es de entre dos y tres semanas, se alargó a entre cinco y seis. La demora se convirtió en un gran problema porque la empresa, como vía para diferenciar el valor que proporciona a los consumidores, se ha creado la fama de entregar con rapidez.[27] La capacidad para pronosticar es muy importante para ajustar las ventas con el fin de que satisfagan la demanda.

Evaluación

El propósito de la *evaluación* es determinar los tiempos y la importancia que tendrán los efectos de las tendencias y los cambios del entorno en la administración estratégica de la empresa.[28]


REUTERS/MIKE BLAKE/LANDOV

Los productores de medios, los fabricantes de teléfonos celulares y los operadores de servicios de telefonía celular están tratando de ganar dinero con la "celuvisión".

Los analistas comprenden el entorno general gracias a la exploración, el monitoreo y los pronósticos. El siguiente paso es la evaluación, que representa un intento por especificar las implicaciones que esa comprensión tiene para la empresa. Sin una evaluación, la empresa se quedaría con datos que podrían ser interesantes, pero no sabría qué tan importantes son para la competencia. A pesar de la importancia que tiene estudiar el entorno, la evidencia sugiere que sólo un porcentaje pequeño de empresas utiliza procesos formales para recabar y difundir esa información. Aun cuando la evaluación formal de la información no sea correcta, sí es importante haberla interpretado de manera adecuada. "La investigación reveló que, de hecho, el grado de precisión con el cual los altos directivos conocen los entornos de la competencia es menos importante para la estrategia y los correspondientes cambios en la organización, que la forma en que interpretan la información acerca de sus entornos."[29] Por consiguiente, recabar y organizar la información es importante, pero el invertir dinero en la interpretación correcta de esa inteligencia tiene el mismo nivel de importancia. Por lo tanto, una vez que se ha recabado la información, es de suma importancia evaluar si la tendencia detectada en un entorno representa una oportunidad o una amenaza.

La evaluación también es importante para confirmar si la estrategia es correcta. Como antes se señaló, la próxima gran oportunidad para las compañías de telefonía celular podría ser la "celuvisión"; es decir, la capacidad para recibir videos en un teléfono celular. Muchas empresas, entre otras las productoras de medios como Disney, las fabricantes de teléfonos celulares como Motorola y las operadoras de servicios de telefonía celular, como Sprint, están tratando de ganar dinero con esta nueva tendencia. El punto crítico está en evaluar el posicionamiento correcto y en estimar si los consumidores están preparados para recibir este servicio. ¿El teléfono celular será el sustituto del iPod de música de Apple, la laptop o el teléfono/organizador/navegador de BlackBerry? ¿El énfasis estará en el entretenimiento o en los juegos, o se ofrecerán usos más prácticos, como recibir pronósticos del clima, la posibilidad de hacer presentaciones o incluso de ver películas? La posibilidad de optar por una estrategia correcta dependerá de la exactitud de la evaluación.[30]

Segmentos del entorno general

El entorno general es el conjunto de segmentos que están fuera de la empresa (véase la tabla 2.1). El grado del efecto de estos segmentos varía, pero todos afectan a cada una de las industrias y a sus empresas. El reto de la empresa es explorar, monitorear, pronosticar y evaluar aquellos elementos de cada segmento que tienen mayor importancia para ella. Estas actividades deben dar como resultado que pueda reconocer los cambios, las tendencias, las oportunidades y las amenazas que están presentes en el entorno. A continuación la empresa debe acoplar las oportunidades con sus competencias centrales (en el capítulo 3 se explica con más detalle este proceso).

El segmento demográfico

*El **segmento demográfico** es constituido por el tamaño, la estructura de los grupos de edad, la distribución geográfica, la composición étnica y la distribución del ingreso de una población.*

El **segmento demográfico** es constituido por el tamaño, la estructura de los grupos de edad, la distribución geográfica, la composición étnica y la distribución del ingreso de una población.[31] Los segmentos demográficos muchas veces se analizan dentro del ámbito global porque sus efectos pueden rebasar las fronteras de los países y porque muchas empresas compiten en mercados globales.

Tamaño de la población

Se estimó que para finales de 2005, la población del mundo sería de poco menos de 6 500 millones de habitantes, cifra superior a los 6 100 que había en 2000. China e India juntas representaban una tercera parte de esos 6 100 millones. Los expertos han especulado que la población se podría estabilizar en unos 10 000 millones después de 2020, siempre y cuando continúe la desaceleración de la tasa de incremento de habitantes. Se espera que para 2050, India (que según proyecciones tendrá más de 1 500 millones de habitantes) y China (con poco menos de 1 500 millones proyectados) sean los países con más habitantes del mundo.[32] Es interesante señalar que poco más de 1 000 millones de personas viven en países desarrollados y que más de 5 000 millones viven en países en desarrollo.

La observación de los cambios demográficos que registra la población resalta la importancia que tiene este segmento del entorno. Por ejemplo, se proyectó que para 2006, 20 por ciento de los habitantes de Japón tendrían cuando menos 65 años de edad, mientras que Estados Unidos y China no llegarían a ese rango sino hasta 2036. En el caso de Japón la cifra representa un incremento de 10 por ciento en sólo 20 años. El gobierno está ofreciendo incentivos a los empleados con la intención de que trabajen más años (71 por ciento de los japoneses entre 60 y 64 años siguen en activo) para obtener una mejor jubilación y con ello esperan contrarrestar la reducción de la tasa de natalidad tanto como para prevenir una disminución de la población económicamente activa. Si los ciudadanos de edad mayor no estuvieran dispuestos a trabajar más años, entonces el sistema de pensiones de Japón podría registrar un exceso de pagos por este concepto. La población de Italia, a semejanza de la de Japón, llegaría a 20 por ciento de habitantes con más de 65 años en 2006 y Alemania llegará a ese porcentaje en 2009. No obstante, los trabajadores de estos dos países tienden a jubilarse antes que los japoneses. Sus gobernantes han fomentado esta política con el fin de reducir su tasa de desempleo. Sin embargo, dado que sus trabajadores se jubilan antes que los japoneses, los sistemas de pensiones de estos dos países están enfrentando gastos más altos y perdiendo la aportación de trabajadores capaces, lo cual podría afectar sus tasas de productividad.[33] Cabe señalar que Estados Unidos tiene una tasa de natalidad más alta, así como una importante migración, lo cual coloca al país en una mejor posición que la de Japón y otros países de Europa.

Estructura de los grupos de edad

Como antes se expuso, la población de Japón y de otros países está envejeciendo a gran velocidad. En Estados Unidos y Europa millones de personas de la generación del *baby boom* están a punto de jubilarse. Sin embargo, incluso en los países en desarrollo, con muchos habitantes que tienen menos de 35 años, las tasas de natalidad han venido a la baja de forma ostensible. Por ejemplo, para 2040, China tendrá 400 millones de habitantes que cuenten con más de 60 años. Por otra parte, los 90 millones de estadounidenses de la generación del *baby boom* están alimentando la economía del país porque, al parecer, siguen gastando dinero mientras cumplen más años. Por lo tanto, también se espera que alimenten el crecimiento del sector de la planeación financiera cuando hereden un billón de dólares en los próximos 15 años y se apresuren a ahorrar más antes de jubilarse. No obstante, el futuro de los *baby boomers* luce oscuro cuando menos en dos sentidos. Un problema radica en el notable incremento de los costos de los servicios médicos. Por ejemplo, se ha estimado que para 2040 los costos médicos en Canadá, que tienen un fuerte subsidio del gobierno, consumirán 40 por ciento del total de la recaudación fiscal. El otro problema es que, a medida que aumente la cantidad de *baby boomers* jubilados, el número de trabajadores que cotizan en el seguro social y que pagan otros impuestos irá disminuyendo en forma notable. Esto colocará a los gobiernos de América del Norte y de Europa ante algunas decisiones importantes; por ejemplo aumentar la edad de jubilación (como hicieron los japoneses con sus incentivos para que la gente continúe formando parte de la población económicamente activa), reducir las prestaciones, aumentar los impuestos y/o registrar un importante déficit de presupuesto.[34]

Las poblaciones de las economías emergentes también están envejeciendo, pero siguen teniendo una población trabajadora bastante más joven. Los productos de consumo muy baratos que está produciendo China, y que son exportados a Estados Unidos, están ayudando a que los consumidores estadounidenses puedan contener la inflación. Sin embargo, los precios básicos de mercancías como el cobre, el petróleo y el gas han ido aumentando a medida que China aumenta su productividad y trata de mantener los niveles de empleo de su inmensa

población. A medida que los trabajadores de Occidente vayan envejeciendo y que los niveles de educación de las economías emergentes vayan aumentando, Estados Unidos y Canadá tendrán que aceptar el ingreso de un gran número de migrantes. Por otra parte, las empresas occidentales están subcontratando trabajo a otros países, como India, que cuenta con un creciente sector de tecnología de punta. En 2004, India creó 70 000 empleos en este sector.[35] Es evidente que los cambios en la estructura de los grupos de edad producirán importantes repercusiones en la economía de las empresas.

Distribución geográfica

La población de Estados Unidos lleva muchos decenios mudándose del norte y el este del país al oeste y al sur. También ha continuado la tendencia del movimiento de las zonas metropolitanas a las que no lo son. Estas tendencias han modificado las bases de tributación de los gobiernos locales y estatales. A su vez, el grado de apoyo que distintas autoridades fiscales ofrecen a las empresas y las tarifas de impuestos que les aplican afectan las decisiones de las plazas que las empresas eligen para ubicarse.

Las capacidades que se derivan de la tecnología de las comunicaciones también influyen en la distribución geográfica de las poblaciones de todo el mundo. Por ejemplo, gracias a las tecnologías de cómputo, las personas pueden permanecer en sus casas y comunicarse con terceros, que están muy lejos, para desempeñar su trabajo.

Composición étnica

La composición étnica de las poblaciones de los países sigue cambiando. En Estados Unidos, la composición étnica de los estados y de sus ciudades registra grandes variaciones. Las empresas enfrentan el reto de ser sensibles a estos cambios. En Estados Unidos el mercado de los hispanos ha ido cambiando de manera importante. CSI TV, el canal de cable de 24 horas para jóvenes latinos, inició sus actividades en febrero de 2004 y ahora cuenta con 10 millones de espectadores. Su lema es "Habla inglés. Vive latino". Las empresas se deben concentrar en el marketing dirigido no sólo al mercado general de los hispanos, sino también a aquellos que se quieren integrar y que "no se quieren sentir segregados".[36] Este último segmento del mercado quiere que la televisión proyecte sus formas de vida y no la de los anglos, comprar en las mismas tiendas y tener un estilo de vida similar. Men's Wearhouse aprendió lo anterior cuando fracasaron sus seis tiendas Eddie Rodríquez para caballero, que estaban dirigidas al hombre latino y cerraron sus puertas a finales de 2005. Los consumidores simplemente se "negaron" a admitir el concepto porque querían integrarse. Los hispanoestadounidenses de entre 14 y 34 años quieren que se les hable en inglés, pero permanecen fieles a su identidad latina. El poder adquisitivo de los latinos es importante para sectores de productos de consumo grandes como las tiendas de abarrotes, los estudios de cine, los servicios financieros y las tiendas de ropa, entre otros. En total, el mercado de los hispanos representa un volumen de 636 000 millones de dólares.[37] Las empresas, por medio de un estudio cuidadoso, pueden desarrollar y comercializar productos que satisfagan las necesidades particulares de distintos grupos étnicos.

Los cambios en la composición étnica también afectan la composición y la cooperación de la población económicamente activa.[38] Por ejemplo, en Estados Unidos la población general y la trabajadora se seguirán diversificando debido a que los migrantes representan una parte importante del crecimiento. Las proyecciones indican que para 2050 las fracciones de la población latina y asiática combinadas representarán 34 por ciento del total de la población de Estados Unidos.[39] Es interesante mencionar que gran parte de estos trabajadores migrantes no se está deteniendo en las ciudades de la costa, en las cuales el costo de la vida es alto, sino que se está asentando en poblaciones rurales más pequeñas. Muchos de estos trabajadores laboran en industrias que son intensivas en mano de obra y pagan salarios



CSI TV está dirigida al cambiante mercado de los hispanos.

bajos, como la de la construcción, la de los restaurantes, la de los hoteles y la de la jardinería.[40] Por lo tanto, es probable que estos sectores industriales afronten escasez de mano de obra si se acentúan las medidas de seguridad en la frontera.

San Francisco, Oakland, San José y los extensos suburbios que circundan a estas tres grandes ciudades tienen una composición étnica única: 11 por ciento de sus habitantes son asiáticos y 18 por ciento son de origen hispano. Esta composición étnica ha sido un reto para las estaciones de televisión que buscan diseñar programas que se adapten a la variedad que existe en este enorme mercado. Si una estación de televisión consigue aumentar su público en uno o dos puntos de porcentaje, se convierte en una estación con calificación de primera debido a la estrecha competencia que existe. Por consiguiente, las estaciones dedican sus programas a satisfacer los requisitos de distintos públicos étnicos y selectos. Por otra parte, esta población tiene un alto nivel de estudios porque está cerca de Silicon Valley y de universidades como la de Stanford y la de California en Berkeley. El hecho de que haya una población educada y diversa incrementa la dificultad para presentar los programas que requieren los distintos segmentos étnicos del mercado y satisfacer las necesidades de éstos.[41]

Distribución del ingreso

Las empresas que saben cómo se distribuye el ingreso dentro y entre las poblaciones conocen el poder de compra que tienen los distintos grupos y los ingresos de que disponen. Algunos estudios de la distribución del ingreso sugieren que el nivel de vida ha ido aumentando con el transcurso del tiempo y que existen variaciones dentro de un país y entre una nación y otras.[42] A las empresas les interesa conocer cuál es el ingreso promedio de las familias y de los individuos. Por ejemplo, el incremento de hogares en los que los dos miembros de la pareja trabajan ha tenido muchas repercusiones en el ingreso promedio. El ingreso real ha ido disminuyendo en general, pero el ingreso de los hogares de estas parejas ha aumentado. Estas cifras proporcionan información que tiene gran importancia estratégica para las empresas. Por ejemplo, las investigaciones revelan que el hecho de que la pareja de un empleado también trabaje influye mucho en su disposición a aceptar o no una asignación en el extranjero.[43]

El segmento económico

La solidez de la economía de una nación afecta a las empresas y a las industrias. Por lo mismo, las empresas estudian el entorno económico para identificar los cambios y las tendencias, así como sus implicaciones estratégicas.

El **entorno económico** se refiere a la esencia y a la dirección de la economía en la cual compite o podría competir la empresa.[44] Dado que las naciones están interconectadas como consecuencia de la economía global, las empresas deben explorar, monitorear, pronosticar y evaluar la solidez de otras economías, además de la de su país. Por ejemplo, la economía de Estados Unidos afecta a muchas naciones del mundo.

*El **entorno económico** se refiere a la esencia y a la dirección de la economía en la cual compite o podría competir la empresa.*

La economía estadounidense cayó en una recesión en 2001, la cual se prolongó hasta 2002. Con el fin de estimular su economía, en 2003, Estados Unidos redujo enormemente sus tasas de interés, al nivel de las de 1958.[45] En gran parte debido a que las tasas de interés eran tan bajas, la economía creció de forma considerable en 2004 y 2005. Esto también estimuló el comercio global. Por ejemplo, National Institute Economic Review pronosticó que: "Las perspectivas de crecimiento global siguen fuertes, con un PIB mundial que aumentará 4.3 por ciento en 2005 y 4.2 por ciento en 2006".[46] No obstante, si los precios del petróleo permanecen tan altos como ahora, amortiguarán el crecimiento del producto mundial. La globalización y la apertura de nuevos mercados (como China) han contribuido a este enorme crecimiento. El comercio bilateral puede enriquecer a las economías de los países implicados, pero también los hace más vulnerables a hechos negativos.

Por ejemplo, algunas investigaciones revelan que los riesgos asociados a la guerra contra Irak contribuyeron a la disminución de las tasas de interés de Estados Unidos, a la disminución de los rendimientos de los bonos del tesoro y a la caída en los precios de las acciones. Más aún, la guerra llevó a la caída del dólar y al aumento de los precios del petróleo. Los tres meses anteriores a la llegada de las fuerzas de la Alianza a Bagdad influyeron mucho en estos factores.[47] La guerra contra Irak ha significado una amenaza para la economía estadounidense, pero también ha traído consigo la perspectiva de que un Irak más plural desate presiones en la

zona para incrementar la liberalización de la política y la economía. Las bolsas de valores de la zona respondieron y, en 2004, los mercados árabes de valores aumentaron 75.9 por ciento.[48] Será muy interesante observar cómo responde la zona a reformas democráticas más importantes, como los posibles cambios en una Palestina y en un Líbano independientes, dado que estos dos países tuvieron elecciones en 2005.

Como sugiere el análisis del segmento económico, las cuestiones económicas están muy entrelazadas con las realidades del segmento político/legal del entorno externo.

El segmento político/legal

*El **segmento político/legal** es el campo donde las organizaciones y los grupos de interés compiten para captar la atención y los recursos, así como para tener voz en la supervisión del conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre naciones.*

El **segmento político/legal** es el campo donde las organizaciones y los grupos de interés compiten para captar la atención y los recursos, así como para tener voz en la supervisión del conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre naciones.[49] En esencia, este segmento representa las formas en que las organizaciones tratan de influir en el gobierno y en que los gobiernos influyen en ellas. Por ejemplo, cuando las políticas reglamentarias cambian, este segmento influye en la esencia de la competencia porque cambia las reglas (encontrará otros ejemplos de los elementos políticos/legales en la tabla 2.1).

Por ejemplo, la adopción de nuevos reglamentos que se derivan de nuevas leyes (como la ley Sarbanes-Oxley que trata acerca del gobierno corporativo, que se analizará con más detenimiento en el capítulo 10) muchas veces influirá en las acciones competitivas que emprendan las empresas (sus acciones estarán sujetas a los reglamentos). Un ejemplo es la reciente tendencia global hacia la privatización de empresas paraestatales o reguladas por el gobierno. La conversión de las empresas paraestatales a empresas privadas tiene muchas implicaciones para los panoramas de la competencia en los países y las industrias.[50]

Las empresas deben analizar con sumo cuidado las políticas y las filosofías de un nuevo régimen político. Las leyes antimonopolio, las leyes fiscales, las industrias sujetas a desregulación, las leyes laborales y el grado de compromiso con las instituciones educativas son campos en los que las políticas del régimen afectan las operaciones y la rentabilidad de las industrias y de las empresas. Muchas veces las empresas diseñan una estrategia política para influir en las políticas y las acciones del gobierno que les podrían afectar. Los efectos que las políticas globales del gobierno tienen en la posición competitiva de una empresa incrementan la importancia de diseñar una estrategia política efectiva.[51]

En la actualidad las empresas de todo el mundo enfrentan una gama de cuestiones y asuntos políticos/legales muy interesantes. Por ejemplo, la polémica en torno a las políticas comerciales no ha cesado. Algunos piensan que una nación debe erigir barreras comerciales para proteger los productos de las empresas nacionales. Sin embargo, si otros países siguen ingresando a la Organización Mundial del Comercio (OMC), demostrarán que consideran que el libre comercio entre las naciones es benéfico para cada país y sus habitantes. La OMC tiene su sede en Ginebra y se encarga de establecer las reglas del comercio internacional. Por ejemplo, al ingresar a esta organización en fecha reciente, China puso fin a un sistema de cuotas globales para los productos textiles que rigió las exportaciones durante más de 40 años. Antes de ello, con el fin de aliviar los problemas que el sistema creaba para otros países, China había aprobado de forma voluntaria aranceles de transición. Cuando el sistema de las cuotas expiró a principios de 2005, los productos textiles chinos inundaron los mercados globales, amenazando a las industrias textiles de muchos países. Varios de ellos respondieron imponiendo aranceles incluso más altos para nivelar el terreno de juego.[52]

Los reglamentos que rigen los productos farmacéuticos y las telecomunicaciones, así como la autorización o la negativa de adquisiciones mayores, demuestra el poder que tienen los distintos gobiernos. Este poder también sugiere la importancia de que las empresas cuenten con una estrategia política. Por otra parte, la Food and Drug Administration (FDA) fue objeto de críticas en 2003 por actuar con demasiada lentitud. Críticos externos que conocen las operaciones de la FDA manifestaron su preocupación porque este organismo estaba limitando la aplicación de leyes para evitar posibles litigios.[53] No obstante, los problemas con los analgésicos Cox-2 (como el Vioxx de Merck que es un analgésico que requiere receta médica) han provocado tal contragolpe que el péndulo está regresando y ahora la FDA ha sugerido que la publicidad de fármacos que requieren receta, como Vioxx, no es correcta. Los críticos del exterior, sean del bando del consumidor o del de la industria farmacéutica, provocan que órganos como la FDA nunca deje de oscilar como péndulo de un extremo a otro.[54] Hay quienes piensan

que están sujetos a muy pocos reglamentos, mientras que otros opinan que hay demasiados. Sea como fuere, éstos suelen variar con los distintos regímenes presidenciales y las empresas deben manejar estas variaciones.



EPA/BRENDAN MCDERMID/LANDOV

Los críticos del exterior, sean del bando del consumidor o del bando de la industria farmacéutica, provocan que órganos como la FDA nunca dejen de oscilar como péndulo de un extremo a otro.

El segmento sociocultural

El **segmento sociocultural** está constituido por las actitudes y los valores culturales de una sociedad. Dado que las actitudes y los valores son los pilares de una sociedad, con frecuencia marcan los cambios y las condiciones demográficas, económicas, políticas/legales y tecnológicas.

El segmento sociocultural varía de un país a otro. Por ejemplo, Estados Unidos destina 13.1 por ciento de su PIB a los servicios médicos. Este porcentaje es el más alto de todos los países del mundo. Alemania asigna 10.4 por ciento de su PIB a los servicios médicos y Suiza 10.2. Cabe señalar que el porcentaje de estadounidenses que tienen acceso a los servicios médicos es inferior al de estos dos países y de otros más.[55]

En el caso de la planeación para el retiro ocurre lo contrario. Un estudio en 15 países reveló que en Estados Unidos los planes de jubilación empiezan antes que en otros países. "Los estadounidenses se interesan por cuestiones de jubilación más que los habitantes de otros países, sobre todo los de Europa occidental, donde la Seguridad Social y los sistemas de pensiones proporcionan un porcentaje de ingresos por jubilación mucho más alto."[56] Los estadounidenses empiezan a planear su retiro desde los 30 años, mientras que los habitantes de Portugal, España, Italia y Japón empiezan a planearla cuando tienen 40 y 50. Las actitudes respecto al ahorro para el retiro también afectan al segmento económico y político/legal de un país.

*El **segmento sociocultural** es constituido por las actitudes y los valores culturales de una sociedad.*

En muchos países existe la clara tendencia a una mayor diversidad en la población económicamente activa. Como antes se señaló, la composición de la población trabajadora de Estados Unidos está cambiando, de modo que los caucásicos serán minoría dentro de pocos años. La buena administración de una fuerza de trabajo caracterizada por la diversidad cultural puede crear una ventaja competitiva. Por ejemplo, se ha demostrado que los equipos de trabajo heterogéneos hacen análisis estratégicos más efectivos, muestran más creatividad e innovación y producen decisiones de mejor calidad que los equipos de trabajo homogéneos.[57] No obstante, la evidencia también señala que los equipos de trabajadores diversos son difíciles de manejar y que cuesta mucho lograr que se integren. Por lo tanto, no todos los equipos de trabajadores diversos pueden lograr estos resultados positivos.[58]

A medida que la población económicamente activa se ha ido incrementando, también se ha tornado más diversa, esto se debe a que una cantidad importante de mujeres y de minorías de distintas culturas ha ingresado a ella. En 1993 la población económicamente activa de Estados Unidos sumaba poco más de 130 millones, pero en 2005 rebasan los 148 millones.[59] Un creciente número de mujeres también está iniciando y administrando sus negocios propios. Con base en datos de la Oficina del Censo de Estados Unidos, el Center for Women's Business Research afirma: "En 2004 existían alrededor de 10.6 millones o más de empresas propiedad de mujeres en Estados Unidos, lo cual representa casi la mitad (47.7 por ciento) del total de las empresas privadas del país".[60] El número de nuevos negocios iniciados por mujeres sigue aumentando y con ello el porcentaje del total de empresas que les pertenecen.[61]

Esta creciente diversidad de género, etnia y cultura en la población económicamente activa crea retos y oportunidades,[62] entre ellos la combinación de lo mejor de los estilos tradicionales de liderazgo de los hombres y de las mujeres. La diversidad de la población trabajadora tiene potencial para mejorar el desempeño, y algunas investigaciones indican que existen condiciones importantes que requieren la administración de iniciativas para la diversidad que permitan a las organizaciones cosechar estos beneficios. Los especialistas en recursos humanos cuentan con la preparación necesaria para administrar bien las cuestiones de la diversidad con el fin de incrementar los resultados positivos.[63]

Otra manifestación de que las actitudes ante el trabajo están cambiando es el incremento continuo de trabajadores eventuales (de medio tiempo, temporales y por contrato) en la economía global. Esta tendencia es notable en varias partes del mundo, como en Canadá, Japón, América Latina, Europa occidental y Estados Unidos. Los grupos de trabajadores eventuales que están aumentando con más rapidez son el de técnicos y el de profesionales. La reestructuración de las empresas y su adelgazamiento debido a las malas condiciones económicas, así como al deterioro de las prácticas del empleo para toda la vida (por ejemplo, en Japón) han contribuido a este crecimiento.

El crecimiento continuo de las comunidades suburbanas en Estados Unidos y otros países es otra tendencia sociocultural. Por ejemplo, el tiempo que en la actualidad toma trasladarse a las empresas urbanas incrementa la presión para que haya mejores sistemas de transporte y supercarreteras (por ejemplo, mejores pistas periféricas que sirvan a las comunidades suburbanas). El crecimiento de los suburbios también ha tenido repercusiones en el número de personas que trabajan desde su casa utilizando medios electrónicos y se espera que éste aumente a gran velocidad en el siglo XXI. Después de los suburbios están las zonas que la oficina del Censo de Estados Unidos llama "metropolitanas". Éstas suelen estar a unos 400 kilómetros o más de una gran ciudad y tienen entre 10 000 y 49 999 habitantes. Ofrecen una forma de vida rural, pero con muchos de los atractivos de las grandes ciudades, como un conjunto de centros comerciales y cadenas de restaurantes, como Starbucks, Chili's, Long John Silver's y Arby's, y costos de vivienda y de trabajo mucho más baratos.[64] En concordancia con este crecimiento, algunas empresas se están ubicando en los suburbios, más cerca de sus empleados. Esta opción de forma de trabajar es viable gracias a los cambios en el segmento tecnológico, que incluye la veloz evolución y el crecimiento de Internet.[65]

El segmento tecnológico

Los cambios tecnológicos, de alcance generalizado y diverso, afectan a muchos sectores de la sociedad. Estos efectos se deben sobre todo a nuevos productos, procesos y materiales. El **segmento tecnológico** incluye a las instituciones y las actividades implicadas en la creación de conocimiento nuevo y en la traducción de ese conocimiento a nuevos resultados, productos, procesos y materiales.

*El **segmento tecnológico** incluye a las instituciones y las actividades implicadas en la creación de conocimiento nuevo y en la traducción de ese conocimiento a nuevos resultados, productos, procesos y materiales.*

Ante la velocidad del cambio tecnológico es vital que las empresas estudien a conciencia el segmento tecnológico.[66] El hallazgo de que aquellos que adoptan primero la nueva tecnología muchas veces logran tener una participación mayor del mercado y obtener más altos rendimientos subraya la importancia de estas actividades. Por lo tanto, los ejecutivos se deben encargar de que sus empresas vigilen de forma continua el entorno externo con el fin de identificar sustitutos potenciales para las tecnologías que están utilizando en el presente, así como para detectar nuevas tecnologías emergentes que puedan dar a su empresa una ventaja competitiva.[67]

Sin embargo, en la actualidad no sólo es más difícil para las empresas hacer pronósticos sino que el sólo hecho de no hacerlos muchas veces puede tener como consecuencia que el mercado las castigue con la reducción del precio de sus acciones. Por ejemplo, DreamWorks Animation, una división de DreamWorks SKG, basó su pronóstico de ventas del DVD de *Shrek 2*, en parte, en la larga vida histórica de las ventas de DVD de animación. Sin embargo, hoy en día, dado el constante aumento de la competencia (un mayor número de empresas que están estrenando más películas en DVD) y el limitado espacio en los anaqueles, los títulos de los DVD tienen una vida mucho más corta para sus ventas al menudeo. Cuando los establecimientos minoristas empezaron a devolver millones de copias que no se habían vendido, los ingresos de DreamWorks se redujeron a sólo 75 por ciento de los proyectados por los analistas y los precios de las acciones de la empresa se desplomaron. Calcular mal la cantidad que se venderá de un título puede tener un efecto importante en la línea de fondo de estudios pequeños como DreamWorks Animation, que sólo estrena dos películas por año.[68] Por otra parte, los estudios que producen muchas películas por año están protegidos contra los efectos de la vida breve de una película.

La tecnología de Internet está desempeñando un papel cada vez más importante en el comercio global. Por ejemplo, las farmacias por Internet han permitido que los estadounidenses de edad mayor tengan más acceso a fármacos en Canadá, donde los medicamentos pueden

costarles hasta 80 por ciento menos. En 2003 el Congreso de Estados Unidos aprobó leyes que permiten a los estadounidenses tener acceso a medicamentos en Canadá, lo que llevó a que el número de farmacias canadienses en Internet aumentara de forma notable a partir de ese año.[69]

Internet ha significado un avance tecnológico muy importante, el cual ha dotado de mucho poder a las empresas que utilizan su potencial, pero se piensa que la tecnología inalámbrica para las comunicaciones brindará la próxima gran oportunidad tecnológica. En 2003, los aparatos de mano y otro equipo para la comunicación inalámbrica se utilizaban para acceder a distintos servicios de redes. Se espera que la utilización de computadoras de mano con capacidad para las conexiones inalámbricas a redes, los teléfonos móviles con acceso a Internet y otras plataformas emergentes (por ejemplo, los aparatos de consumo con acceso a Internet) aumente de forma notable y que no tarde en convertirse en la forma predominante para la comunicación y el comercio.[70]

Es evidente que Internet y las distintas formas de comunicación inalámbrica son importantes adelantos tecnológicos por muchas razones. Sin embargo, un argumento que explica su importancia es que facilitan la difusión de otra tecnología y conocimiento críticos para lograr y mantener una ventaja competitiva.[71] Las empresas deben estar al tanto de la evolución de las tecnologías, pero también deben estar preparadas para actuar de inmediato y abrazar las nuevas tecnologías disruptivas tan pronto como son introducidas.[72] Por supuesto que, a escala global, las oportunidades y las amenazas tecnológicas que están presentes en el entorno general influyen en la decisión de las empresas respecto a obtener la nueva tecnología de fuentes externas (por ejemplo, mediante licencias o adquisiciones) o desarrollarla ellas mismas.

El segmento global

El **segmento global** incluye a los nuevos mercados globales, los mercados existentes que están sufriendo cambios, los acontecimientos políticos internacionales importantes y las características culturales e institucionales críticas de los mercados globales.[73] La globalización de los mercados de negocios crea tanto oportunidades como retos para las empresas.[74] Por ejemplo, las empresas identifican nuevos mercados globales valiosos y entran en ellos.[75] Además de considerar las oportunidades, las empresas deben reconocer las posibles amenazas para la competencia que existen en esos mercados. China ofrece muchas oportunidades y presenta algunas amenazas para las empresas internacionales.[76] La admisión de China a la Organización Mundial de Comercio en 2001 ha creado más oportunidades. Como antes se expuso, el bajo costo de los productos chinos representa una amenaza para muchas empresas de la industria textil. Por ejemplo, los compradores de productos textiles, como Marks & Spencer en el Reino Unido y otros más de todo el mundo, no pueden pasar por alto la ventaja comparativa de China, incluso ante la presencia de aranceles. En promedio sus costos laborales son 90 por ciento más bajos que los de Estados Unidos e Italia. Más aún, sus fabricantes son más eficientes que los de otros países que tienen costos bajos, como India o Vietnam. Los países que pertenecen a la OCDE pueden restringir las importaciones chinas hasta 2008, siempre y cuando puedan demostrar que éstas alteran los mercados locales. No obstante, incluso con las cuotas, una serie de empresas como Wal-Mart y cadenas de hoteles como Hilton y Radisson quieren incrementar sus suministros chinos debido a la importante ventaja de costos que representan.[77]

*El **segmento global** incluye a los nuevos mercados globales, los mercados existentes que están sufriendo cambios, los acontecimientos políticos internacionales importantes y las características culturales e institucionales críticas de los mercados globales.*

Un ejemplo de la tendencia a la globalización es el constante aumento en la cantidad de subcontrataciones globales. Por ejemplo, Bank of America aplicó importantes recortes a su personal de oficina que no brinda servicios al público (alrededor de 3 700 personas) subcontratando gran parte de su trabajo a empresas de India. Accenture subcontrató el trabajo de 5 000 empleados de contabilidad, software y oficina a las Filipinas. General Electric ha subcontratado 20 000 empleos a empresas de la India para que éstas desempeñen una serie de trabajos técnicos.[78] No obstante, investigaciones recientes sugieren que existe un intercambio entre la flexibilidad y la eficiencia si se subcontrata todo el trabajo de una función o un producto en particular. Por ejemplo, los trabajos por encargo para surtir pedidos especiales se realizan mejor por medio de manufacturas internas, mientras que la subcontratación de productos estándar a una fábrica en el exterior debe ahorrar un mínimo de 15 por ciento para poder justificarla. Incluso dentro de la industria textil, en la cual gran parte de las subcontrataciones se deben a cuestiones de eficiencia, muchos pedidos especiales o ajustes en los pedidos requieren cierta flexibilidad y los productores de bajo costo en el exterior no los pueden manejar como es debido.[79]

La empresa que ingresa en los mercados internacionales extiende su alcance y potencial. Toyota capta cerca de 50 por ciento del total de sus ingresos por concepto de ventas fuera de Japón, su país de origen. Más de 60 por ciento de los ingresos de McDonald's por concepto de ventas y casi 98 por ciento de los de Nokia provienen del exterior de sus países de origen.[80] Las empresas que incursionan en los mercados internacionales también incrementan la posibilidad de vender innovaciones. Como el mercado total es mayor, también lo es la probabilidad de que la empresa obtenga un rendimiento sobre sus innovaciones. Por supuesto que las empresas que entran en nuevos mercados difunden el conocimiento nuevo que han generado y también aprenden cosas de los nuevos mercados.[81]

Las empresas deben reconocer los distintos atributos socioculturales e institucionales de los mercados globales. Por ejemplo, las que compiten en Corea del Sur deben entender el valor que ahí se concede al orden jerárquico, la formalidad y el control personal, así como al deber en lugar de a los derechos. Más aún, la ideología coreana hace hincapié en el trabajo comunitario, el cual es una característica de muchos países asiáticos. Sin embargo, el enfoque coreano es diferente del chino y el japonés, porque se concentra en la *inhwa,* que significa armonía. La *inhwa* se basa en el respeto de las relaciones jerárquicas y la obediencia a la autoridad. Por otra parte, el enfoque chino hace hincapié en el *guanxi*, que se refiere a las relaciones personales y los buenos contactos, mientras que el enfoque japonés se dirige al *wa,* o la armonía del grupo y la cohesión social.[82] El contexto institucional de China indica que el gobierno pone gran énfasis en la planeación centralizada. El gobierno chino ofrece incentivos a las empresas que forman alianzas con empresas extranjeras que tienen tecnología sofisticada para, con ello, crear conocimiento e introducir nuevas tecnologías a los mercados chinos con el transcurso del tiempo.[83]

Las empresas de otros países que compiten en estos mercados también aprenden de ellos. Por ejemplo, las características antes mencionadas sugieren el valor de las relaciones. El *guanxi*, en particular, subraya la importancia del capital social cuando otra empresa está haciendo negocios en China.[84] El capital social es importante para el éxito en casi todos los mercados del mundo,[85] pero puede dar origen a problemas cuando se aplica una ética estricta de reciprocidad y obligación. Por ejemplo, puede dividir las lealtades del personal de ventas y las del de adquisiciones que están en redes fuera de la empresa. El personal de ventas y el de adquisiciones deben enfocar sus lealtades hacia la empresa en la que están empleados.[86] Los mercados globales ofrecen a las empresas más oportunidades de obtener los recursos que necesitan para tener éxito. Por ejemplo, la Autoridad de Inversiones de Kuwait es la segunda accionista de DaimlerChrysler. Por otra parte, la globalización puede representar una amenaza. Las empresas que están en países con mercados emergentes, en particular, pueden ser vulnerables a los competidores de mercados desarrollados que son más grandes, tienen más recursos y son más efectivos.

Además, los mercados globales tienen sus riesgos. Hace 10 años el mercado de Argentina era muy prometedor, pero en 2001 el país registró una crisis financiera que lo colocó al borde de la quiebra, situación que lo llevó a no poder pagar más de 80 000 millones de dólares de su deuda pública. En 2005 Argentina seguía luchando para lograr la reestructuración de su deuda. Los bonos originales registrarán un descuento de 70 por ciento, a pesar de que 24 por ciento de los tenedores de bonos se hayan negado a participar. Argentina ha registrado un sólido crecimiento después de la recesión que vivió en 2002, pero el crecimiento futuro será difícil porque la competencia por captar capitales en todo el mundo es más intensa y Argentina tendrá problemas para superar su fama de país que no cumple con el pago de sus deudas.[87]


TIME LIFE PICTURES/GETTY IMAGES

Los mercados globales brindan a las empresas más oportunidades para obtener los recursos que necesitan para tener éxito. La Autoridad de Inversiones de Kuwait es la segunda accionista de DaimlerChrysler.

Un objetivo fundamental del análisis del entorno general es identificar los cambios y las tendencias que se esperan en los elementos externos. El análisis del entorno general que se enfoca hacia el futuro permite que las empresas identifiquen amenazas y oportunidades. Como se explica en el caso

con el que inicia el capítulo, el entorno general ha presentado y presentará una serie de amenazas para las líneas aéreas. La más importante proviene de la amenaza continua de la economía y el entorno global, porque este sector necesita desesperadamente que haya una recuperación económica que permita el incremento de la demanda de los viajes por avión. Por lo tanto, es necesario que en la dirección de las empresas haya un equipo de administradores que cuenten con la experiencia, el conocimiento y la sensibilidad necesaria para analizar con efectividad este segmento del entorno.[88] Para las operaciones futuras de la empresa también es fundamental que comprendan el entorno de su industria y a sus competidores, temas que se analizarán a continuación.

Análisis del entorno de la industria

Un sector **industrial** está compuesto por un grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutos similares. Cuando estas empresas compiten, también influyen unas en otras. Por lo general los sectores industriales incluyen una abundante mezcla de estrategias para competir que las empresas utilizan cuando buscan la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio. En parte eligen estas estrategias debido a la influencia de las características de un sector industrial.[89] En el recuadro "Enfoque estratégico" en el que se habla de la industria automotriz se analiza la naturaleza global de la competencia en esta industria y se ilustran los problemas que están teniendo las empresas con las fuerzas de la competencia en un sector industrial.

*Un sector **industrial** está compuesto por un grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutos similares.*

Como se explica en el recuadro ""Enfoque estratégico" sobre la industria automotriz global, el entorno del sector a menudo tiene un efecto en la competencia estratégica y los rendimientos superiores al promedio de una empresa más directo que el efecto que produce el entorno general.[90] La intensidad de la competencia en el sector industrial y su potencial para las utilidades están en función de las cinco fuerzas de la competencia: las amenazas que plantean las nuevas empresas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores (véase la figura 2.2).

FIGURA 2.2 Modelo de las cinco fuerzas de la competencia

Enfoque estratégico

La naturaleza de las fuerzas de la competencia en la industria automotriz global

La competencia en la industria automotriz mundial ahora es mucho mayor para los competidores nacionales de Estados Unidos y de otros países del mundo debido a la naturaleza global de esta industria. La participación de mercado de General Motors en América del Norte cayó de 26.3 por ciento en 2004 a 25.2 por ciento en el primer trimestre de 2005. A finales de 2004, Ford tenía 18.3 por ciento del mercado y Chrysler 13, mientras que Toyota había aumentado su participación a 12.2 , Honda a 8.2 y Nissan a 5.8. Los fabricantes coreanos Kia y Hyundai son dos de las empresas que ingresaron al mercado estadounidense en fecha más reciente y también lograron importantes avances. Sin embargo, los próximos fabricantes que entrarán en este mercado provendrán de China, como la Shanghai Automotive Industry Corp. (SAIC).

Debido a la creciente competencia extranjera, las operaciones de General Motors registraron pérdidas por 839 millones de dólares en el primer trimestre de 2005. En 2004 GM registró ingresos anuales por 1 210 millones de dólares. El costo de la reestructuración de sus operaciones en Europa y el programa de la compra de acciones de los empleados de cuello blanco llevaron a que la pérdida total de GM sumara 1 100 millones de dólares en el primer trimestre de 2005.

En lo que se refiere a las posibles nuevas empresas entrantes, SAIC produjo más de 600 000 vehículos en China, por medio de sus empresas conjuntas con Volkswagen y General Motors. Hoy por hoy, SAIC no produce vehículos con su nombre de marca, pero como el mercado chino de automóviles está creciendo mucho y como el gobierno exige que se constituyan empresas conjuntas, SAIC desempeñará un papel muy importante en la industria automotriz mundial. Un artículo publicado en *Fortune* dice que, por el momento, SAIC necesita de sus socios para poder entrar en los mercados externos con sus productos. "A pesar de que lleva muchos años fabricando vehículos comerciales y componentes, carece del capital necesario para desarrollar una línea completa de automóviles, de la tecnología para que éstos sean potentes, seguros y actualizados, y del nombre de marca necesario para atraer a los clientes". Estas barreras son sólo algunas de las que impiden que la empresa entre en la industria automotriz mundial.

Dado que General Motors y Ford han tenido problemas financieros (Ford también registró pérdidas en el primer trimestre de 2005), las dos han trasladado estos problemas a sus proveedores, requiriéndoles que disminuyan sus costos. Delphi (que tiene 185 000 empleados) es el principal proveedor de partes para los automóviles de General Motors y está batallando mucho. Asimismo, Visteon (que tiene 70 000 empleados) ha declarado que tal vez no pueda cumplir con los pagos de su deuda y está negociando una reestructuración con Ford, que fuera su matriz. Delphi formó parte de General Motors y Visteon de Ford, y tanto General Motors como Ford siguen siendo dueñas de sólidas posiciones en las que fueran sus divisiones de autopartes, porque después de deshacerse de estos negocios para formar empresas independientes, conservaron gran parte de sus acciones. Si bien Ford y General Motors han demandado precios más bajos debido a sus dificultades para competir, estas empresas de autopartes han incrementado sus pérdidas más allá de los requerimientos de sus compradores dominantes, lo cual se debe a las dificultades de la fijación de precios que enfrentan por los aumentos en los costos de materiales como el acero y otros.

Asimismo, gran parte de los problemas de inventario de General Motors y Ford han sido trasladados a las empresas que rentan automóviles. Por ejemplo, Ford es dueña de una posición importante en Hertz, la empresa de renta de automóviles. Las dos empresas también son dueñas de muchas redes de distribuidores por medio de las cuales han ofrecido incentivos para reducir sus importantes inventarios a la luz del exceso de capacidad en la industria automotriz global. Por lo tanto, en razón de estos arreglos de propiedad, General Motors y Ford tienen mucho poder de mercado en relación con grupos de clientes significativos.

Si bien no existen muchos sustitutos de los automóviles, ante el incremento del precio de la gasolina muchas personas podrían recurrir al transporte masivo o a otras formas que tuvieran a su alcance. Sin embargo, las bicicletas no son un gran sustituto, dada la velocidad de los transportes de nuestros días.


REUTERS/CLARO CORTES IV/LANDOV

En 2004 Shanghai Automotive Industry Corp. produjo más de 600 000 vehículos en China por medio de empresas conjuntas con Volkswagen y General Motors.

Por último, la competencia en la industria automotriz mundial, como se señala en el párrafo con el que inicia el capítulo, es muy intensa. La principal razón de la competencia *global* es que las economías de escala necesarias para producir automóviles y, sobre todo, partes con gran valor agregado, como los motores y las transmisiones, muchas veces requieren que las empresas se expandan a otros países. Además, cuando la economía de un país se desacelera, la reacción inmediata es tratar de vender en otro país. Por ejemplo, si bien China ha tenido el mercado más activo en lo que se refiere a crecimiento, así como magníficas expectativas futuras, a medida que las ventas se han amortiguado a corto plazo en el país, empresas como DaimlerChrysler han considerado la posibilidad de fabricar vehículos ahí para exportarlos a otros mercados, como Europa y Estados Unidos, porque los costos de producción en China son muy bajos en comparación con los del resto del mundo.

Empresas como Toyota han seguido ganando dinero en un entorno difícil, pero incluso ellas están experimentando una disminución en sus utilidades debido a la enorme competencia que hay en el entorno. Sin embargo, Toyota sigue avanzando en el mercado de Estados Unidos, al igual que Honda y Nissan, y ello ha provocado graves problemas para Ford y General Motors. No obstante, en fecha reciente DaimlerChrysler ha tenido buen desempeño en Estados Unidos, sobre todo con sus productos Chrysler, aun cuando su marca Mercedes tuvo dificultades a inicios de 2005. Estas tendencias ilustran la naturaleza de las cinco fuerzas de Porter que se analizan en este capítulo.

Fuentes: "China hopes to be next nation to make major inroads in U.S. car market", *USA Today*, 25 de abril de 2005, p. B4; N. E. Boudette, "Power Play: Chrysler's storied hemi motor helps it escape Detroit's gloom", *Wall Street Journal*, 17 de junio de 2005, pp. A1, A10; J. Fox, "A CEO puts his job on the line", *Fortune*, 2 de mayo de 2005, pp. 17-21; L. Hawkins, "GM shifts to a loss of $1.1 billion", *Wall Street Journal*, 20 de abril de 2005, pp. A3, A6; J. Sapsford, "Nissan to sell China vans made in the U.S.", *Wall Street Journal*, 17 de marzo de 2005, p. A14; D. Welch, D. Beucke, K. Kerwin, M. Arndt, B. Hindo, E. Thornton, D. Kiley y L. Rowley, "Why GM's plan won't work... and the ugly road ahead", *Business Week*, 9 de mayo de 2005, pp. 84-92; J. B. White y J. S. Lublin, "Visteon, Delphi seek to revamp as woes mount", *Wall Street Journal*, 2005, pp. A3, A4; A. Taylor, III, "Shanghai Auto wants to be the world's next great car company", *Fortune*, 4 de octubre de 2005, pp. 103-109.

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia expande el terreno del análisis de la competencia. Por lo general, cuando las empresas estudiaban el entorno de la competencia se concentraban en las empresas con las que sostenían una competencia directa. No obstante, las empresas deben buscar en un ámbito más amplio para poder identificar a los competidores actuales y potenciales, así como a los clientes potenciales y a las empresas que los atienden. El hecho de competir por obtener el favor de los mismos clientes y, por lo tanto, la posibilidad de estar sujeto a la influencia del valor que los clientes conceden a la plaza y a las capacidades de la empresa en sus decisiones se conoce como microestructura del mercado.[91] Es muy importante entender este campo porque en años recientes las fronteras que separan a las industrias se han ido borrando. Por ejemplo, las empresas de telecomunicaciones ahora compiten con las transmisoras por cable, los fabricantes de software brindan servicios de finanzas personales, las líneas aéreas venden fondos mutualistas y los fabricantes de automóviles venden seguros y proporcionan financiamiento.[92] Cuando se trata de definir los mercados es necesario enfocarse en los clientes, en lugar de hacerlo en las fronteras de una industria específica, pero las fronteras geográficas también son importantes. Las investigaciones indican que distintos mercados geográficos para el mismo producto pueden presentar condiciones de competencia muy diferentes.[93]

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia reconoce que los proveedores pueden ser competidores de una empresa (integrándose hacia delante), al igual que los compradores (integrándose hacia atrás). Varias empresas se han integrado hacia delante en la industria farmacéutica mediante la adquisición de distribuidores o de negocios mayoristas. Además, las empresas que optan por entrar en un nuevo mercado y las que fabrican productos que son sustitutos adecuados de productos existentes se pueden convertir en competidores de la empresa.

Amenaza de nuevos entrantes

La identificación de nuevas empresas entrantes es importante porque éstas pueden significar una amenaza para la participación de mercado que tienen los competidores existentes.[94] Una razón que explica por qué las nuevas empresas entrantes representan una amenaza es que ellas conllevan más capacidad productiva. A menos que la demanda de un bien o servicio vaya en aumento, la capacidad adicional mantiene bajos los costos para los consumidores, lo cual da

por resultado menos ingresos y rendimientos para las empresas en competencia. A menudo las nuevas empresas entrantes tienen un decidido interés por conseguir una participación grande del mercado. Por consiguiente, los nuevos competidores pueden obligar a las empresas existentes a ser más efectivas y eficientes y a aprender a competir en nuevas dimensiones (por ejemplo, utilizando un canal de distribución por Internet).

La probabilidad de que otras empresas entren en una industria depende de dos factores: las barreras para la entrada en la industria y las represalias que se esperen de las que ya están participando en ella. Las barreras para la entrada dificultan el ingreso de nuevas empresas a la industria y, con frecuencia, las colocan en desventaja competitiva cuando consiguen entrar. En consecuencia, las altas barreras para la entrada en esa industria incrementan los rendimientos para las empresas que existen en ella y pueden permitir que algunas de ellas la dominen.[95] Es interesante señalar que, aun cuando el sector de las líneas aéreas tiene altas barreras para la entrada (por ejemplo, altos costos de capital), algunas nuevas empresas han entrado en años recientes, entre otras AirTran Airways (ATA) y JetBlue. Como se explica en el caso con el que comienza el capítulo, las dos empresas entrantes han creado retos competitivos para las principales líneas aéreas, sobre todo debido a los problemas económicos de inicios del siglo XXI. Las dos empresas compiten en el segmento de los costos bajos, en el cual la demanda de los consumidores se ha incrementado y ha provocado que las líneas aéreas tradicionales, de costos altos, sean menos competitivas y más vulnerables a las acciones de competencia de estas nuevas líneas aéreas.

Barreras a la entrada

Los competidores existentes tratan de crear barreras a la entrada. Por ejemplo, las empresas de cable están entrando en el negocio de los servicios de telefonía y, en consecuencia, las empresas de servicios locales, como SBC Communications, están desarrollando una estrategia de paquetes para evitar la rotación de clientes. Ofrecen servicios de Internet de alta velocidad, televisión satelital y servicios inalámbricos en un solo paquete que podría costar cien dólares al mes. Al hacer esto están creando costos que tendrán que pagar los clientes por cambiar de empresa y con ello están evitando que se vayan con otros proveedores de cable que ofrecen productos sustitutos (véase el recuadro "Enfoque estratégico" sobre las empresas de cable).[96] Las entrantes potenciales, como las empresas de cable, buscan mercados que tengan barreras para la entrada casi insignificantes. La ausencia de barreras a la entrada incrementa la probabilidad de que una nueva empresa entrante pueda operar de forma rentable. Existen varias clases de barreras a la entrada que pueden ser significativas.

Economías de escala. Las *economías de escala* se derivan de las mejoras progresivas de la eficiencia, las cuales se van logrando con la experiencia a medida que la empresa crece. Por lo tanto, cuando se incrementa la cantidad de un producto fabricado en un periodo determinado, disminuye el costo de fabricación de cada unidad. Las economías de escala se pueden lograr en casi todas las funciones de negocios, como marketing, producción, investigación y desarrollo y compras.[97] El incremento de las economías de escala aumenta la flexibilidad de la empresa. Por ejemplo, una empresa puede optar por disminuir su precio y conseguir una participación mayor del mercado. Por otra parte, puede mantener su precio constante para incrementar sus utilidades. Al hacer esto es probable que incremente su liquidez, la cual le será muy útil en tiempos de recesión.

Las nuevas empresas entrantes tienen un dilema cuando deben enfrentar las economías de escala de los competidores actuales. La entrada a pequeña escala las coloca en desventaja de costos. Por otra parte, la entrada a gran escala, en cuyo caso la nueva empresa entrante fabrica altos volúmenes de un producto para lograr economías de escala, presenta el riesgo de desatar fuertes represalias de los competidores. Ésta es la situación que enfrentan las nuevas empresas entrantes potenciales


GETTY IMAGES

En 2004, los precios de las acciones de muchas empresas de cable disminuyeron, en relación con los de las 500 empresas de Standard & Poor´s cuando los inversionistas vieron que sus rivales de video por satélite, Direct TV y Echostar (Dish Network), captaban a quienes habían estado suscritos a la televisión por cable.

de China. Las empresas chinas tienen una capacidad importante para producir automóviles y partes, como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico" en el que se habla de la industria automotriz global, pero sus marcas no gozan del reconocimiento necesario para presentar un reto a las empresas automotrices globales de mayor tamaño.

Algunas condiciones de la competencia disminuyen la capacidad de las economías de escala para crear una barrera que impida la entrada de nuevas empresas. En la actualidad muchas empresas fabrican sus productos a la medida para grandes cantidades de grupos pequeños de clientes. Los productos a la medida no son fabricados en los volúmenes que se requieren para lograr economías de escala. Los nuevos sistemas de manufactura flexible (en el capítulo 4 se tratará este tema más a fondo) permiten fabricar productos a la medida. De hecho, la nueva tecnología de producción que se deriva de los sistemas de información avanzados ha permitido el desarrollo de los productos a la medida fabricados en masa en un número cada vez mayor de industrias. Si bien la producción a la medida no es idónea para todos los productos, la producción a la medida en masa es cada vez más frecuente en la manufactura de productos.[98] De hecho, los pedidos colocados en línea han aumentado la capacidad de los clientes para obtener productos a la medida, a los que con frecuencia se conoce como "mercados de uno".[99] Las empresas que fabrican productos a la medida aprenden a responder con rapidez a los deseos de los clientes, en lugar de desarrollar economías de escala.

Diferenciación de los productos. Con el transcurso del tiempo los clientes llegan a pensar que el producto de una empresa es único. Esta idea se puede derivar del servicio que la empresa brinda al cliente, de campañas de publicidad efectivas o de que la empresa es la primera en comercializar un bien o servicio. Empresas como Coca-Cola, PepsiCo y los fabricantes de automóviles de todo el mundo gastan mucho dinero en publicidad para convencer a sus clientes potenciales de que sus productos son distintos. Los clientes que conceden valor a la singularidad de un producto suelen ser leales a él y a la empresa que lo fabrica. Por lo general, las nuevas empresas entrantes deben asignar cuantiosos recursos a lo largo del tiempo para superar las lealtades de los clientes existentes. Para luchar contra la percepción de que algo es único, las nuevas entrantes con frecuencia ofrecen productos a precios más bajos. No obstante, esta decisión puede dar por resultado menos utilidades o incluso pérdidas.

Requerimientos de capital. La empresa que compite en una nueva industria debe contar con recursos para invertir. Además de las instalaciones físicas, necesita capital para inventarios, actividades de marketing y otras funciones de negocios decisivas. Si bien competir en una nueva industria es atractivo, el capital que se requiere para entrar con éxito en el mercado podría no estar al alcance de la empresa que desea perseguir una aparente oportunidad en el mercado. Por ejemplo, sería muy difícil entrar en la industria bélica debido a la gran inversión de recursos que se requiere para ser competitivo. Además, dados los fuertes requisitos de conocimiento de la industria bélica, una empresa tal vez opte por entrar en esta industria por medio de la adquisición de una empresa ya existente. Por ejemplo, por medio de una serie de adquisiciones y empresas conjuntas con actores locales, la contratista francesa bélica Thales SA entró en los mercados de Gran Bretaña, Holanda, Australia, Sudáfrica, Corea del Sur y Singapur.[100] Pero la empresa tenía acceso al capital necesario para hacerlo.

Costos por cambiar. Los clientes pagan estos costos una sola vez cuando cambian de un proveedor a otro. Cuando los clientes cambian de un proveedor a otro pueden incurrir en costos para comprar un distinto equipo auxiliar o retener a los mismos empleados, o incluso en costos psicológicos por terminar una relación. En algunos casos los costos por cambiar no son altos, como cuando el consumidor opta por cambiar una bebida gaseosa por otra. Estos costos pueden variar en función del tiempo. Por ejemplo, el costo en que incurra un estudiante por cambiarse de una universidad a otra no será el mismo para el que se cambia en su primer año de estudios que para aquel que se cambia cuando está por empezar su último año. Cuando los fabricantes deciden producir un producto nuevo e innovador, su decisión a veces puede provocar que el consumidor final pague altos costos por el cambio. Los programas para los clientes leales, como las millas que las líneas aéreas abonan a los viajeros frecuentes, tienen la intención de incrementar los costos que pagarían los clientes por cambiar de proveedor.

Si los costos por cambiar son altos, entonces la nueva empresa entrante debe ofrecer un precio bastante más bajo o un producto mucho mejor que otros para atraer a los compradores. Por lo general, cuanto más establecida esté la relación entre las partes de la transacción, tanto mayor será el costo en que los clientes incurran por cambiar a una oferta alternativa.

Acceso a los canales de distribución. Con el transcurso del tiempo los participantes en la industria suelen desarrollar medios efectivos para distribuir los productos. Una vez que la empresa ha establecido una relación con sus distribuidores, tendrá que cultivarla para que éstos tengan que incurrir en costos por cambiarla por otra.

El acceso a los canales de distribución puede significar una importante barrera de entrada para el ingreso de las nuevas empresas entrantes, sobre todo en los sectores de los bienes de consumo perecederos (por ejemplo, en las tiendas de abarrotes que tienen espacio limitado en sus anaqueles) y en los mercados internacionales. Las nuevas entrantes tienen que convencer a los distribuidores de que manejen sus productos, además de los que ya están distribuyendo o en lugar de ellos. Para tal efecto la nueva empresa entrante puede recurrir a los descuentos de precios o a las aportaciones para la publicidad en cooperación, el problema es que estas prácticas reducen el potencial de utilidades.

Desventajas de costos que no dependen de la escala. Los competidores establecidos a veces gozan de ventajas en costos que las nuevas empresas entrantes no pueden replicar. Algunos ejemplos serían la tecnología de productos patentados, el acceso preferente a materias primas, las plazas deseables y los subsidios del gobierno. Para poder competir con éxito las nuevas empresas entrantes deben reducir la importancia estratégica de estos factores. La entrega directa de las compras al consumidor puede contrarrestar la ventaja de una plaza deseable; por ejemplo, los nuevos establecimientos de alimentos en una plaza poco deseable muchas veces aplican esta práctica. Asimismo, las distribuidoras de automóviles ubicadas en zonas poco atractivas (tal vez el centro de una ciudad) pueden brindar servicios superiores (por ejemplo, recoger un automóvil para darle servicio y después entregárselo al cliente) para superar la ventaja de la plaza de un competidor.

Políticas públicas. Los gobiernos también pueden controlar la entrada a una industria otorgando licencias o requiriendo permisos. La venta de bebidas alcohólicas, las transmisiones de radio y televisión, los bancos y los servicios de camiones son algunos ejemplos de sectores en los que las decisiones y las acciones del gobierno afectan la posibilidad de entrar en ellos. Además, los gobiernos muchas veces restringen la entrada a algunas industrias porque éstas deben brindar servicios de calidad o por la necesidad de proteger el empleo. Por otra parte, la desregulación de algunos sectores industriales, como es el caso del sector de las líneas aéreas (véase el caso con el que inicia el capítulo) y el de las empresas de servicios públicos en Estados Unidos, permiten que una mayor cantidad de empresas entren a ellos.[101] Algunas de las acciones del gobierno que reciben más publicidad son las que combaten a los monopolios. Por ejemplo, los gobiernos de Estados Unidos y de la Comunidad Europea iniciaron un caso contra Microsoft por prácticas monopólicas. En Estados Unidos la resolución final impuso una sanción más o menos pequeña a la empresa, pero el resultado de los juicios en la Unión Europea fue mucho más severo.[102]

Represalias esperadas

Las empresas que buscan entrar en una industria también anticipan las reacciones que tendrán las empresas que ya operan en ella. Si esperan que los competidores reaccionen de forma fuerte e inmediata, disminuye la probabilidad de que intenten entrar. Cabe esperar una fuerte represalia cuando la empresa existente tiene muchos intereses invertidos en la industria (por ejemplo, posee activos fijos que tienen pocos o ningún uso alternativo), cuando tiene muchos recursos y el crecimiento de la industria es lento o limitado. Por ejemplo, toda empresa que trate de entrar en la industria automotriz en estos tiempos puede esperar que los competidores existentes tomen represalias porque hay exceso de capacidad.

Si la nueva empresa entrante es capaz de encontrar nichos de mercado que las existentes no están atendiendo, entonces podrá evitar barreras para su ingreso. Los pequeños negocios emprendedores suelen ser los más aptos para identificar segmentos de mercado no atendidos y para atenderlos. Cuando Honda entró en el mercado de Estados Unidos se concentró en las motocicletas de motores pequeños, mercado al que empresas como Harley-Davidson no habían prestado atención. Con la meta de este nicho desatendido Honda eludió la competencia. Una vez que consolidó su posición, utilizó su fuerza para atacar a sus rivales introduciendo motocicletas más grandes y compitiendo en un mercado más amplio. En el capítulo 5 se abordan con más detenimiento las acciones y las respuestas competitivas que se presentan entre empresas como Honda y Harley-Davidson.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden recurrir a los aumentos de precio o a la disminución de la calidad de sus productos como medio para ejercer su poder sobre las empresas que compiten en una industria. Si una empresa no puede recuperar los incrementos en costos que aplican sus consumidores por medio de su propia estructura de precios, entonces las acciones de los proveedores reducirán su rentabilidad. Un grupo de proveedores es poderoso cuando:

- Está dominado por unas cuantas empresas grandes y está más concentrado que la industria a la que le vende.
- No existen productos sustitutos satisfactorios para las empresas dentro de una industria.
- Las empresas de la industria no son un cliente importante para el grupo de proveedores.
- Los bienes de los proveedores son fundamentales para el éxito de los compradores en los mercados.
- La efectividad de los productos de los proveedores significa que las empresas dentro de la industria tendrán que pagar costos muy altos por cambiar a otros productos.
- Plantea una amenaza creíble de la posible integración hacia delante dentro de la industria de los compradores. La credibilidad se refuerza cuando los proveedores cuentan con muchos recursos y ofrecen un producto muy diferenciado.

El sector de las líneas aéreas ofrece un ejemplo de un caso en el cual el poder de negociación de los proveedores está cambiando. El número de proveedores no es grande, pero la demanda de aviones tampoco es demasiado grande. Boeing y Airbus compiten de forma denodada para llevarse los pedidos de aeronaves grandes.[103] Sin embargo, como la estrategia de las líneas aéreas ha cambiado para dirigirse ahora hacia los vuelos de distancias cortas y de costos bajos, ello ha mejorado la suerte de otros fabricantes de aviones, que producen naves más pequeñas y más eficientes.

Poder de negociación de los compradores

Las empresas buscan maximizar el rendimiento sobre el capital que han invertido. Por otra parte, los compradores (los clientes de una industria o empresa) quieren comprar productos al precio más bajo posible; es decir, el punto donde la industria obtiene la tasa de rendimiento más baja aceptable sobre el capital invertido. Los compradores, para reducir sus costos, negocian para obtener mejor calidad, mayor cantidad de servicios y precios más bajos. Propician batallas de competencia entre las empresas de la industria para alcanzar estos resultados. Los clientes (grupos de compradores) son poderosos cuando:

- Compran una parte significativa de la producción total de una industria.
- Las ventas del producto que compran representan una parte sustantiva de los ingresos anuales del vendedor.
- Pueden cambiar de un producto a otro pagando un costo muy bajo o ninguno.
- Los productos de la industria son estándar o no tienen diferencias y los compradores plantean una amenaza creíble con la posibilidad de integrarse hacia atrás en la industria de los vendedores.

El poder de negociación de los consumidores, armados con más información acerca de los costos de los fabricantes y con el poder de Internet como alternativa para las compras y la distribución, parece estar aumentando en muchas industrias. Una razón que explica este viraje es que un comprador contrae costos casi nulos cuando cambia y decide comprar los productos de un fabricante en lugar de los de otro o los de un distribuidor en lugar de un segundo o un tercero. Estas realidades también están obligando a las líneas aéreas a cambiar de estrategia. En los viajes por avión casi no hay diferencias y los costos por cambiar de una línea a otra son muy bajos. Cuando se presente la consolidación en el sector de la telefonía por la adquisición de AT&T y MCI (véase el recuadro "Enfoque estratégico" en el que se habla de las empresas telefónicas frente a las de cable) se espera que los clientes de la empresa tengan menos peso para obtener descuentos, dado que habrá menos proveedores de los servicios.[104]

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen funciones iguales o similares a las del producto que produce esa industria. Por ejemplo, como sustituto del azúcar, NutraSweet coloca un tope máximo a los precios de los productores de azúcar, porque NutraSweet y el azúcar cumplen la misma función, pero con dis-

tintas características. Otros sustitutos de productos son el e-mail y los aparatos de fax en lugar de los servicios de mensajería nocturna, los recipientes de plástico en lugar de los frascos de vidrio y el té en lugar del café. Las editoriales de periódicos han venido registrando una reducción gradual de circulación con el transcurso de los años, la cual en Estados Unidos se aceleró hasta llevarlas a una pérdida de entre uno y tres por ciento en el semestre que terminó en marzo de 2005. Esta disminución se debe a salidas de sustitutos que difunden noticias como fuentes de Internet, noticiarios en canales de televisión por cable y avisos en el e-mail y los teléfonos celulares.[105] Estos productos están adquiriendo enorme popularidad, sobre todo entre los jóvenes y, como sustitutos de un producto, tienen mucho potencial para seguir disminuyendo las ventas de los periódicos que circulan.

En general los sustitutos de productos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes enfrentan pocos o ningún costo por cambiar de uno a otro y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y capacidad de desempeño son iguales o mejores que las del producto de la competencia. La diferenciación de un producto en las dimensiones que valoran los clientes (como el precio, la calidad, el servicio después de la venta y la plaza) disminuye el atractivo del sustituto. Como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico", en el que se habla de los servicios de telefonía local, las empresas que brindan este tipo de servicios han perdido muchos suscriptores a manos de las empresas de cable que ofrecen servicios de telefonía. Asimismo, las empresas de cable han perdido suscriptores a manos de los operadores de televisión satelital. Estas empresas han utilizado el planteamiento de los paquetes para incrementar los costos por cambiar de servicio con el fin de impedir que los clientes los sustituyan.

Intensidad de la rivalidad de los competidores

Dado que las empresas de una industria dependen unas de otras, las acciones que emprende una suelen despertar respuestas de otros competidores. En muchas industrias las empresas compiten activamente entre sí. La rivalidad competitiva se intensifica cuando las acciones de un competidor son un reto para otra empresa o cuando la empresa reconoce una oportunidad para mejorar su posición de mercado.

Las empresas que están en la industria rara vez son homogéneas; es decir, no tienen los mismos recursos y capacidades y buscan diferenciarse de sus competidores.[106] Por lo general las empresas tratan de diferenciar sus productos de los que ofrecen los competidores de formas que valoren los clientes y les proporcionen una ventaja competitiva. El precio, la calidad y la innovación son algunas de las dimensiones en las que se basa la rivalidad.

Como se explica en el caso con el que inicia el capítulo, la rivalidad entre competidores como United, US Airways, American y otras líneas aéreas importantes es muy intensa. La rivalidad entre competidores también es muy intensa en la industria automotriz, como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico" en el que se habla al respecto. De hecho, la rivalidad es tan intensa que tanto General Motors como Ford han registrado ingresos mucho más bajos debido a que han reducido los precios y ello, a su vez, ha llevado a que la calificación de su deuda caiga por debajo del grado de inversión para llegar a niveles de "bonos chatarra".[107]

Como se explica en el caso con el que inicia el capítulo y en el recuadro "Enfoque estratégico" que se refiere a la industria automotriz, en la rivalidad entre dos o más competidores influyen varios factores. A continuación se explican los factores principales que, según demuestra la experiencia, influyen en la intensidad de la rivalidad entre empresas.

Numerosos competidores o competidores equilibrados

Las rivalidades intensas son comunes en las industrias que aglutinan muchas empresas. Cuando hay numerosas empresas es frecuente que algunas consideren que pueden actuar sin desatar una respuesta. No obstante, la evidencia sugiere que otras empresas por lo general están conscientes de las acciones de los competidores y que suelen optar por responder a ellas. En el otro extremo están las industrias que contienen unas cuantas empresas, de tamaño y poder equivalente, entre las cuales también suele haber fuerte rivalidad. Las bases de los recursos de estas empresas grandes, y con frecuencia de tamaño similar, permiten intensas acciones y respuestas. Las batallas en la competencia entre Airbus y Boeing son ejemplo de una rivalidad intensa entre competidores hasta cierto punto equivalentes.[108]

Crecimiento lento de la industria

Cuando un mercado está creciendo, las empresas procuran utilizar los recursos de forma efectiva para atender a la base de clientes que se ha ido expandiendo. Los mercados en

Enfoque estratégico



Los servicios digitales de cable son sustitutos de los servicios de televisión satelital, los cuales son sustitutos de los servicios de telefonía local

Numerosas empresas de cable están ofreciendo paquetes de servicios que incluyen televisión digital, servicio de Internet de banda ancha y servicio de telefonía local y de larga distancia. Este planteamiento de los paquetes ha funcionado muy bien, sobre todo en el caso de empresas de cable grandes, como Comcast, Time Warner y Cox. No obstante, en 2004 los precios de las acciones de muchas de estas empresas de cable disminuyeron en relación con los de las 500 de Standard & Poor´s cuando los inversionistas vieron que las rivales que ofrecían video por satélite, Direct TV y Echostar (Dish Network) se quedaban con los que fueran suscriptores de la televisión por cable. A principios de 2004 las grandes operadoras de cable, que tenían alrededor de 88 por ciento de los 64 millones de suscriptores a los servicios de cable, perdieron 338 000 compradores de video más, en comparación con los que tenían en 2003. Por otra parte, Direct TV creció con 409 000 suscriptores más, para sumar un total de 13 millones, mientras que Dish Network de Echostar sumó 340 000 suscriptores, para llegar a un total de 10.1 millones. Los suscriptores a los servicios de cable sustituyeron este producto con los productos de video por satélite.

De manera similar, los proveedores de servicios de telefonía local de Bell han estado perdiendo un gran número de clientes que optan por los servicios de telefonía digital que ofrecen los proveedores de servicios por cable. Las empresas de telefonía local han estado recortando personal, no sólo debido a las empresas de cable, sino también a los servicios de telefonía inalámbrica que ahora ofrecen sus competidores.

Para luchar contra la posibilidad de que las sustituyan por las empresas de cable y las inalámbricas, las empresas de telefonía han formado alianzas estratégicas con empresas de satélite para ofrecer el servicio de televisión. Asimismo han celebrado acuerdos para aliarse o comprar oportunidades en los servicios inalámbricos con el fin de evitar que su negocio dominante sufra una mayor erosión. Las empresas de servicios de telefonía local también han sumado los servicios de larga distancia. A menudo lo han hecho mediante adquisiciones; por ejemplo, AT&T fue adquirida por SBC Communication y Verizon ofreció más que Quest en la batalla por adquirir a MCI.

Además, las empresas telefónicas han tendido muchos kilómetros de cable de fibra óptica, el cual puede alimentar video. Sin embargo, las empresas necesitan una enorme base de suscriptores para poder reducir los costos que implica ofrecer contenido de video. El problema de esta estrategia es que la base de suscriptores disponibles está sobrecargada, pues 80 por ciento de los hogares ya están suscritos a servicios de satélite. Por lo tanto, la interrogante es si las empresas telefónicas podrán competir como un actor importante que ha entrado tarde al mercado a ofrecer servicios con contenido de video. Algunas empresas telefónicas, como alternativa a corto plazo, en la actualidad están vendiendo servicios de televisión satelital mediante empresas en colaboración, como Verizon con Direct TV. Asimismo, SBC tiene un acuerdo con Echostar para vender los servicios de Dish Network por medio de los servicios que factura a sus clientes.

Las cosas se agravan si se considera que los costos que implica ofrecer servicios de telefonía por Internet son mucho menores que los que implica iniciar los servicios telefónicos a un cliente por medio de cable (ya sea por cable o por líneas telefónicas). A mediados de 2005 EarthLink anunció que ofrecería servicio telefónico con una nueva tecnología de Internet, la cual permite que los clientes utilicen el equipo telefónico tradicional para hacer sus llamadas. Hasta ahora otros servicios telefónicos por Internet, basados en la voz por medio del protocolo de Internet (VoIP), han requerido que los clientes conecten los teléfonos directamente a una computadora o un *router*, lo cual significa que un apagón de luz suspende el servicio telefónico. Es probable que la sustitución de las empresas de cable y las telefónicas continúe por medio de esta tecnología, a menos que ellas mismas se despojen de sus ofertas y también pasen al VoIP. Además de la desventaja de la costosa inversión en fibra óptica para el servicio de video, las empresas de servicios de telefonía también cargan con el peso de importantes contratos sindicales, mientras que las empresas de cable y otras nuevas entrantes al servicio de telefonía por Internet aún no los cargan.

Fuentes: P. Grant, "Comcast plans major rollout of phone service over cable", *Wall Street Journal*, 10 de enero de 2005, pp. B1, B5; P. Grant, "Comcast aims to dial up profit–and growth", *Wall Street Journal*, 11 de enero de 2005, pp. C1, C5; T. Lowry y S. E. Ante, "Verizon's video vision", *Business Week*, 2 de mayo de 2005, p. 77; S. N. Mehta, "SBC can't resist a blast from its past", *Fortune*, 21 de febrero de 2005, pp. 30-31; S. N. Mehta, "Verizon's CEO makes the call", *Fortune*, 7 de marzo de 2005, p. 26; D. Searcey, "Earthlink to offer Internet calling on regular phones", *Wall Street Journal*, 6 de junio de 2005, p. B7; K. Brown y A. Latour, "Phone Industry faces upheaval as ways of calling change fast", *Wall Street Journal*, 25 de agosto de 2004, pp. A1, A8; J. Drucker, D. K. Berman y P. Grant, "Showdown of the giants: Cable titans discuss offering cellular services, intensifying foray into telecom's turf", *Wall Street Journal*, 8 de noviembre de 2004, pp. B1, B4; A. Latour, "Showdown of the giants: Verizon, SBC saddle up to compete head to head with cable and TV service", *Wall Street Journal*, 8 de noviembre de 2004, pp. B1, B2; D. Leiberman, "Cable companies subscriber base sinks, while satellite firms soar", *USA Today*, 11 de agosto de 2004, p. B3; S. Young y A. Latour, "Get ready for a new cell phone service-with an old name", *Wall Street Journal*, 6 de mayo de 2004, pp. B1, B2.

crecimiento disminuyen la presión para que las empresas traten de arrebatarle clientes a los otros competidores. Sin embargo, la rivalidad en los mercados que no están creciendo o que registran un crecimiento lento se intensifica cuando las empresas luchan por incrementar sus participaciones de mercado atrayendo a los clientes de los otros competidores.

Por lo general las batallas para proteger las participaciones de mercado son feroces. Esto es lo que ha ocurrido en el sector de las líneas aéreas. La estabilidad del mercado que se deriva de estas lides competitivas disminuye la rentabilidad de todas las líneas aéreas del sector. Como se explica en el caso con el que inicia el capítulo, la menor rentabilidad es una de las razones que explica por qué dos de las líneas aéreas estadounidenses importantes se han declarado en quiebra y otras del mundo han registrado importantes pérdidas netas a partir del 2000.

Altos costos fijos o costos de almacenaje

Cuando los costos fijos representan una parte sustantiva del total de los costos, las empresas tratan de utilizar su capacidad productiva al máximo. Con ello la empresa puede distribuir los costos entre un mayor volumen de productos. Sin embargo, cuando muchas empresas tratan de maximizar su capacidad productiva, se crea un exceso de capacidad en la industria. Entonces, para reducir inventarios, las empresas suelen disminuir el precio de sus productos y ofrecer rebajas y otros descuentos especiales a los clientes. No obstante, estas prácticas, que son comunes en la industria manufacturera automotriz, muchas veces intensifican la competencia. El patrón del exceso de capacidad al nivel de toda la industria, seguido por una rivalidad intensa al nivel de empresas, se observa con frecuencia en industrias que tienen altos costos de almacenaje. Por ejemplo, los productos perecederos pierden valor a gran velocidad con el transcurso del tiempo. Los productores de bienes perecederos suelen utilizar estrategias de fijación de precios para poder vender con rapidez sus productos cuando aumentan sus inventarios.

Ausencia de diferenciación o costos bajos por cambiar

Cuando los compradores encuentran un producto diferenciado que satisface sus necesidades suelen ser leales a él y comprarlo durante mucho tiempo. En las industrias que contienen muchas empresas que han diferenciado con éxito sus productos existe menos rivalidad y, por lo tanto, menos competencia entre las empresas. Las empresas que desarrollan un producto diferenciado que los competidores no pueden imitar con facilidad y que lo mantienen así suelen obtener rendimientos más altos.[109] Sin embargo, cuando los compradores ven los productos como bienes básicos (es decir, como productos que no tienen muchas características o capacidades que los diferencien), la rivalidad se intensifica. En estos casos las decisiones de compra de los compradores se basan sobre todo en el precio y en menor medida en el servicio. Las computadoras personales se están convirtiendo en un bien básico. Por consiguiente, se espera una encarnizada competencia entre Dell, HP y otros fabricantes de computadoras.

El efecto de los costos por cambiar es idéntico al de los productos diferenciados. Cuanto más bajos sean los costos que pagan los compradores por cambiar, tanto más fácil será que los competidores los atraigan por medio de ofertas de precios y de servicios. Los altos costos por cambiar aíslan a la empresa, cuando menos parcialmente, de las actividades de sus rivales para atraer a sus clientes. Cabe señalar que los costos mencionados son altos cuando se trata de la compra de aeronaves (como la capacitación para piloto y mecánico), pero la rivalidad entre Boeing y Airbus sigue siendo intensa porque las dos tienen grandes intereses invertidos.

Intereses estratégicos altos

La rivalidad entre los competidores puede ser más intensa si para varios de ellos es importante tener un buen desempeño en el mercado. Por ejemplo, Samsung está diversificada y es líder del mercado en otros negocios, pero se ha propuesto convertirse en líder del mercado en el campo de los aparatos electrónicos de consumo y lo está haciendo bastante bien. Este mercado es muy importante para Sony y para otros competidores grandes, como Hitachi, Matsushita, NEC y Mitsubishi. En este mercado hay bastante rivalidad y es probable que siga habiéndola durante varios años más.

Los intereses estratégicos altos también existen en términos de las plazas geográficas. Por ejemplo, los fabricantes japoneses de automóviles están dedicados a tener una presencia notoria en los mercados de Estados Unidos. Una razón que explica lo anterior es que este país es el mercado más grande del mundo para los productos de los fabricantes de automóviles. Debido a los intereses que los fabricantes japoneses y los estadounidenses tienen invertidos en el país, la rivalidad entre las empresas que están en Estados Unidos y las de la industria automotriz

mundial es muy intensa. Cabe señalar que la proximidad física tiende a fomentar una mayor rivalidad, pero cuando ésta existe la competencia también puede tener beneficios positivos. Por ejemplo, cuando los competidores se encuentran en plazas cercanas, los proveedores los pueden atender con más facilidad y, en consecuencia, pueden crear economías de escala que conllevan a costos de producción más bajos. Además, la comunicación con grupos de interés fundamentales de la industria (como los de proveedores) es más fácil y eficiente cuando éstos están cerca de la empresa.[110] No obstante, lo anterior puede ser contraproducente para los proveedores que tienen una relación estrecha con sus clientes. Como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico" en el que se habla de la industria automotriz global, dos proveedores del campo de los automóviles que están dominados por sus compradores principales han sido obligados a reducir sus precios, lo que ha provocado que registren importantes pérdidas.

Altas barreras para la salida

En ocasiones las empresas siguen compitiendo en una industria a pesar de que el rendimiento sobre el capital que han invertido sea bajo o nulo, una decisión que puede deberse a que enfrentan altas barreras para la salida, las cuales incluyen factores económicos, estratégicos y emocionales que las obligan a permanecer en una industria a pesar de que la rentabilidad de permanecer en ella sea cuestionable. Las barreras para la salida son altas, sobre todo en el sector de las líneas aéreas. Algunas barreras comunes para la salida son:

- Los activos especializados (activos cuyo valor está ligado a un negocio o a una plaza particulares).
- Costos fijos de la salida (como contratos laborales).
- Interrelaciones estratégicas (relaciones de dependencia mutua, como las que existen entre las operaciones de un negocio y otras partes de una empresa, como instalaciones compartidas y acceso a los mercados financieros).
- Barreras emocionales (aversión por decisiones de negocios que se justifican desde el punto de vista económico por el temor de poner en riesgo la carrera propia, la lealtad de los empleados, etcétera).
- Las restricciones gubernamentales y sociales (las que son más comunes fuera de Estados Unidos y suelen estar fundadas en la preocupación de los gobiernos por no perder empleos y por los efectos económicos regionales).

Interpretación de los análisis de la industria

Los análisis de la industria efectivos son producto de un estudio y una interpretación cuidadosa de datos e información que proceden de muchas fuentes. Existen infinidad de datos específicos de las industrias disponibles para su análisis. Ante la globalización, los mercados internacionales y las rivalidades deben quedar incluidos en los análisis de la empresa. De hecho, las investigaciones revelan que en algunas industrias las variables internacionales son más importantes que las nacionales para determinar la competitividad estratégica. Más aún, debido al desarrollo de los mercados globales, las fronteras de un país han dejado de limitar las estructuras de las industrias. De hecho, el ingreso en los mercados internacionales mejora la posibilidad de éxito para las nuevas empresas y también para las más establecidas.[111]

Cuando la empresa ha terminado el estudio de las cinco fuerzas de la competencia puede pasar a desarrollar el conocimiento que requiere para determinar el atractivo de una industria en términos de las posibilidades que ofrezca de que el capital que ha invertido produzca rendimientos adecuados o superiores. En general, cuanto más fuertes sean las fuerzas de la competencia, tanto más bajo será el potencial para obtener utilidades que encuentren las empresas que están en una industria. Una industria que no es atractiva tiene pocas barreras para la entrada, proveedores y compradores que tienen sólidas posiciones de negociación, fuertes amenazas de competencia que provienen de productos sustitutos y una intensa rivalidad entre los competidores. Estas características de la industria dificultan mucho que las empresas puedan presentar una competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. Por otra parte, una industria atractiva tiene muchas barreras para la entrada, proveedores y compradores que tienen poco poder de negociación, pocas amenazas de competencia debidas a productos sustitutos y una rivalidad moderada.[112] A continuación se analizarán los grupos estratégicos que operan en las industrias.

Grupos estratégicos

*Un **grupo estratégico** está compuesto por un conjunto de empresas que hacen hincapié en dimensiones estratégicas similares para utilizar una estrategia similar.*

Un conjunto de empresas que hacen hincapié en dimensiones estratégicas similares para utilizar una estrategia similar constituye un **grupo estratégico.**[113] La competencia entre las empresas que forman parte del grupo estratégico es más fuerte que aquella que ocurre entre un miembro de un grupo estratégico y las empresas que están fuera de ese grupo. Otra forma de decir lo anterior es que la competencia dentro del grupo estratégico es más intensa que la competencia entre grupos estratégicos. De hecho, el desempeño de las empresas que forman parte de grupos estratégicos es más heterogéneo que entre grupos distintos. Las empresas líderes en desempeño que forman parte de un grupo pueden seguir estrategias similares a las de otras empresas que también están dentro del grupo y, sin embargo, conservar su diferencia estratégica para lograr y mantener una ventaja competitiva.[114]

La medida del liderazgo tecnológico, la calidad del producto, las políticas de fijación de precios, los canales de distribución y el servicio al cliente son ejemplos de dimensiones estratégicas que las empresas que forman parte de un grupo estratégico podrían abordar de manera similar. Los patrones de la competencia dentro de los grupos estratégicos se podría describir así: "Las organizaciones que forman parte de un grupo estratégico ocupan posiciones similares en el mercado, ofrecen bienes similares a clientes similares y también podrían tomar decisiones similares sobre la tecnología de la producción y otras características de la organización".[115] Por lo tanto, la pertenencia a un grupo estratégico particular define las características esenciales de la estrategia de la empresa.[116]

Por lo tanto, el concepto de los grupos estratégicos es útil para analizar la estructura de la competencia en una industria. Estos análisis sirven para diagnosticar la competitividad, el posicionamiento y la rentabilidad de las empresas que están dentro de una industria.[117] Las altas barreras para la movilidad, la enorme rivalidad y los recursos escasos de todas las empresas que están dentro de una industria limitarán la formación de grupos estratégicos.[118] No obstante, las investigaciones indican que una vez que se han formado los grupos estratégicos, su cantidad de miembros permanece hasta cierto punto estable con el transcurso del tiempo, lo cual facilita el análisis y lo torna más útil.[119]

Para poder utilizar los grupos estratégicos con el fin de entender la estructura de la competencia en una industria, las empresas deben comenzar por trazar un plano de las acciones y respuestas competitivas de las empresas empleando las dimensiones estratégicas, como las decisiones relativas a la fijación de precios, la calidad de los productos, los canales de distribución, etc. Esto mostrará a la empresa los puntos en que ciertas empresas están compitiendo de manera similar porque utilizan dimensiones estratégicas similares. Por ejemplo, existen mercados únicos para la radio, porque los consumidores prefieren diferentes formatos de música y de programación (noticieros, programas de opinión, etc.). Por lo general el formato de la radio se crea eligiendo si se basará o no en un estilo musical, en la programación o en el estilo de los locutores.[120] Se ha estimado que existen alrededor de 30 formatos diferentes de radio, lo cual indica que ese sector contiene muchos grupos estratégicos. Las estrategias que se siguen dentro de cada uno de los 30 grupos son similares, mientras que las estrategias que aplica el conjunto total de grupos estratégicos son distintas. Por lo mismo, Clear Channel Communications suele tener varias estaciones en una ciudad grande, pero cada una de ellas utiliza un formato diferente. Por lo tanto, es probable que Clear Channel cuente con estaciones operando en todos o en la mayor parte de los 30 grupos estratégicos del sector. Además, se ha sumado un nuevo grupo estratégico porque las empresas XM y Sirius, de radio por satélite, han creado una fuerte rivalidad en su intento por atraer a clientes corporativos, como los fabricantes de automóviles, las empresas de renta de automóviles y suscriptores individuales.[121] La radio por satélite se podría considerar un producto sustituto porque en términos tecnológicos es diferente de la radio terrestre, pero las empresas de satélite, cada una con más de 100 canales diferentes, ofrecen el mismo tipo de formatos de música y de programación que las estaciones tradicionales. Las empresas de satélite obtienen la mayor parte de sus ingresos de las suscripciones, pero son similares a la radio terrestre porque los canales de noticias, de opinión y de deportes transmiten algunos anuncios. Las empresas podrían comprender mejor la competencia en el sector de la radio comercial si trazaran un plano de las acciones y las respuestas de las empresas empleando dimensiones estratégicas importantes como las antes mencionadas. Ahora que se ha sumado la radio por satélite es probable que aumente la competencia entre los distintos grupos estratégicos.

Los grupos estratégicos tienen varias implicaciones. En primer término, dado que las empresas que forman parte de un grupo ofrecen productos similares a los mismos clientes, la rivalidad entre ellas cuando compiten suele ser muy intensa. Cuanto más intensa sea la rivalidad, tanto mayor será la amenaza para la rentabilidad de cada empresa. En segundo, el peso de las cinco fuerzas de la industria (las amenazas que presentan las nuevas empresas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad de los competidores) difiere de un grupo estratégico a otro. En tercero, cuanto mayor sea el parecido de los grupos estratégicos en términos de sus estrategias, tanto mayor será la probabilidad de que exista gran rivalidad entre los grupos.

La empresa que conoce a fondo a sus principales competidores estará en mejor posición para formular e implementar una estrategia correcta. Es evidente que XM y Sirius forman parte de un grupo estratégico y que compiten de forma directa entre sí. XM ha tenido mucho éxito al enfocarse en nueva tecnología, mientras que Sirius se ha enfocado en transmitir un contenido innovador y exclusivo. Volkswagen trató de salir de su grupo estratégico de empresas vendiendo automóviles de mediano precio, pero no consiguió entrar en el grupo estratégico de empresas que tenían estrategias similares para la venta de automóviles de lujo (como Mercedes-Benz y BMW). Estas acciones han provocado que VW pierda participación de mercado en sus mercados principales.[122]

Análisis de la competencia

El entorno de los competidores es la última parte del entorno externo que se debe estudiar. El análisis de la competencia abarca a cada una de las empresas que compiten entre sí de forma directa. Por ejemplo, XM y Sirius en la radio por satélite, Home Depot y Lowe's, y Boeing y Airbus deben tener un claro interés por conocer los objetivos, las estrategias, los supuestos y las capacidades de sus adversarias. Más aún, una rivalidad intensa despierta una gran necesidad de comprender a las competidores.[123] La empresa que analiza a sus competidores quiere saber:

- Qué mueve al competidor, a partir de lo que indican sus *objetivos para el futuro.*
- Qué está haciendo y puede hacer el competidor, a partir de lo que revela su *estrategia actual.*
- Qué piensa el competidor acerca de la industria, a partir de lo que dejan ver sus *supuestos.*
- Cuáles son las capacidades del competidor, a partir de lo que reflejan sus *fortalezas* y *debilidades.*[124]

La información acerca de estas cuatro dimensiones ayuda a la empresa a preparar un perfil de la respuesta que espera de cada competidor (véase la figura 2.3). Los resultados de un buen análisis de los competidores ayudan a la empresa a entender, interpretar y prever las acciones y las respuestas de sus competidores. La clara comprensión de las acciones de los competidores contribuye, con toda claridad, a la capacidad de la empresa para competir con éxito en su industria.[125] Es interesante señalar que las investigaciones revelan que los ejecutivos con frecuencia no analizan las reacciones que se podrían presentar ante los movimientos competitivos.[126] Lo anterior sugiere que las empresas que realicen estos análisis pueden obtener una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo hacen.

Para hacer un análisis efectivo de los competidores es fundamental recabar información y datos que ayuden a la empresa a comprender las intenciones de sus competidores y las implicaciones estratégicas que de ellas se deriven.[127] La información y los datos útiles se reúnen en la **inteligencia de los competidores,** es decir, el conjunto de información y datos que recaba una empresa para entender mejor y anticiparse a los objetivos, estrategias, supuestos y capacidades de sus competidores. Para analizar a los competidores la empresa debe recabar inteligencia no sólo acerca de ellos, sino también respecto a las políticas públicas de todos los países del mundo. Esta inteligencia le permitirá comprender la posición estratégica de las competidores extranjeros.

*La **inteligencia de los competidores** es el conjunto de información y datos que recaba una empresa para entender mejor y anticiparse a los objetivos, estrategias, supuestos y capacidades de sus competidores.*

FIGURA 2.3 Componentes del análisis de la competencia

Si la empresa cuenta con inteligencia efectiva sobre las políticas públicas y competitivas podrá tener la información que necesita para crear una ventaja competitiva y mejorar la calidad de las decisiones estratégicas que toma cuando elige la forma de competir contra sus rivales. Microsoft ha venido analizando a su competidor Google para encontrar la manera de superarlo y de dominar en el negocio de los buscadores, como lo hizo en el concurso de buscadores con Netscape. La revista *Fortune* publicó en diciembre de 2003 que Bill Gates, el fundador de Microsoft, estaba realizando actividades de inteligencia sobre Google navegando en su sitio web cuando encontró una página que solicitaba empleados: "¿Por qué, se preguntó, las calificaciones que se requerían a muchos de ellos eran idénticas a las especificaciones de trabajos en Microsoft? Google era un negocio de búsqueda en Internet, pero en la pantalla aparecían ofertas de empleo para ingenieros con formaciones que no tenían relación alguna con las búsquedas y sí una enorme relación con el negocio central de Microsoft; es decir, personas con preparación para cosas como el diseño de sistemas operativos, la optimización de compiladores y la arquitectura de sistemas de distribución. Gates se preguntó si Microsoft estaba enfrentando mucho más que una guerra en el campo de la búsqueda. Un e-mail que envió a algunos ejecutivos ese mismo día decía, de hecho: 'Tenemos que vigilar a estas personas. Parece que están creando algo para competir contra nosotros'".[128]

Microsoft ha encontrado que Google es un competidor formidable y no lo dañaría por medio de una guerra de precios como lo hizo en el caso de Netscape, porque el software de Google por lo general se ofrece de manera gratuita. No hay manera de atraer a los anunciantes en línea, porque éstos pagan con base en la cantidad de veces que los usuarios hacen clic en un

anuncio y en el número de palabras clave en las que se hace clic durante una búsqueda. Por lo tanto, el ingreso de los anuncios es determinado por lo que elijan los clientes y no por Google. Además, es imposible esperar el éxito formando un paquete de un buscador con el sistema operativo como hizo Microsoft cuando compitió contra Netscape, porque Google "trabaja con un Treo, una BlackBerry, un teléfono celular, un televisor, una computadora Apple o una Linux, es decir, con cualquier aparato que tenga algún tipo de teclado y acceso a Internet". Como dijo un ex ejecutivo de Microsoft: "Microsoft tiene que bailar al son que marque Google para poder competir contra ella".[129]

Como se sugiere en este análisis de Google, también se debe prestar atención a las empresas complementarias de los productos y la estrategia de una empresa.[130] Las **empresas complementarias** son constituidas por la red de empresas que venden bienes o servicios que complementan el producto o el servicio focales de la empresa o que son compatibles con ellos. Éstas también pueden incluir a proveedores y compradores que tienen una sólida relación en "red" con la empresa focal. Una sólida red de empresas complementarias puede reforzar la ventaja competitiva, como ha ocurrido en el caso de Google, porque funciona sin incidentes con un gran número de productos que tienen acceso a Internet. Si el bien o servicio de una empresa complementaria agrega valor al bien o servicio que vende la empresa focal, entonces es probable que cree valor para ésta. Por ejemplo, la venta de automóviles necesita de toda una gama de empresas complementarias, entre otras las de servicios financieros para negociar el crédito, y las de opciones de lujo que incluyen el equipo estereofónico y las garantías extendidas.

Las ***empresas complementarias*** *son constituidas por la red de empresas que venden bienes o servicios que complementan el producto o el servicio focales de la empresa o que son compatibles con ellos.*

Consideraciones éticas

Cuando las empresas recaban inteligencia sobre los competidores deben aplicar prácticas éticas que tengan aceptación general. Con frecuencia las asociaciones industriales cuentan con listas de las prácticas que las empresas pueden adoptar. Algunas de las prácticas que se consideran legales y éticas son: 1) obtener información que está a disposición del público (como registros de tribunales, anuncios de oferta de empleo de los competidores, informes anuales, informes financieros de empresas públicas y diversos registros públicos) y 2) asistir a exposiciones y ferias para obtener folletos de los competidores, ver sus exhibiciones y escuchar las explicaciones acerca de sus productos.

Por el contrario, ciertas prácticas (entre las que se incluyen el chantaje, la intromisión, el espionaje y el robo de planos, muestras o documentos) se consideran en general como no éticas y a menudo son ilegales. Algunas empresas adquieren seguros para protegerse contra los fraudes digitales o contra el robo perpetrado por los competidores que irrumpen en las computadoras personales de sus empleados.[131]

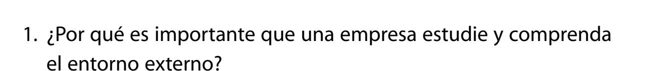
Algunas prácticas para obtener inteligencia de los competidores podrían ser legales, pero la empresa debe decidir si también son éticas a la luz de la imagen que desea proyectar como empresa ciudadana. La línea que divide a las prácticas legales de las éticas es difícil de definir, sobre todo en el caso de las transmisiones electrónicas. Por ejemplo, una empresa puede crear direcciones de sitios web que sean muy parecidas a las de sus competidores, lo que dará como resultado que en ocasiones reciba algunos correos electrónicos que fueron enviados a esos competidores. Esta práctica es un ejemplo de los retos que enfrentan las empresas cuando deciden cómo recabar inteligencia acerca de sus competidores y, al mismo tiempo, determinan qué hacer para evitar que los competidores averigüen mucho acerca de ellas.

Las discusiones abiertas en torno a las técnicas para reunir inteligencia ayudarán a la empresa a estar segura de que los empleados, los clientes, los proveedores y hasta los posibles competidores han entendido su convicción de aplicar prácticas éticas para recabar inteligencia respecto a los competidores. Un lineamiento apropiado para las prácticas relacionadas con recabar inteligencia sobre los competidores es respetar los principios morales comunes y corrientes, así como el derecho que tienen los competidores de no revelar cierta información acerca de sus productos, operaciones e intenciones estratégicas.[132]

RESUMEN

- El entorno externo de la empresa es complejo y todo un reto. Dadas las repercusiones que tiene en el desempeño, la empresa debe desarrollar las habilidades que requiere para identificar las oportunidades y las amenazas presentes en él.
- El entorno externo consta de tres partes básicas: 1) el entorno general (elementos de la sociedad general que afectan a las industrias y sus empresas), 2) el entorno de la industria (los factores que influyen en una empresa, sus acciones y respuestas competitivas y el potencial de utilidades de la industria) y 3) el entorno de la competencia (en cuyo caso la empresa analiza los objetivos futuros, las estrategias actuales, los supuestos y las capacidades de cada uno de sus competidores importantes).
- El proceso del análisis del entorno externo sigue cuatro pasos: la exploración, el monitoreo, el pronóstico y la evaluación. Los análisis del entorno permiten a la empresa identificar oportunidades y amenazas.
- El entorno general incluye seis segmentos: el demográfico el económico, el político/legal, el sociocultural, el tecnológico y el global. Para cada segmento la empresa debe determinar la importancia estratégica que tienen las tendencias y los cambios en el entorno.
- El entorno de la industria, en comparación con el entorno general, tiene un efecto más directo en las acciones estratégicas de la empresa. El modelo de las cinco fuerzas de la competencia abarca la amenaza de nuevos entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores. Cuando la empresa estudia estas fuerzas encuentra una posición dentro de una industria desde la cual puede influir en las fuerzas a su favor o protegerse del poder de las fuerzas con el fin de incrementar su posibilidad de obtener rendimientos superiores al promedio.
- Las industrias incluyen en su seno a distintos grupos estratégicos. Un grupo estratégico es constituido por un conjunto de empresas que siguen estrategias similares junto con dimensiones similares. La rivalidad de los competidores es mayor dentro de un grupo estratégico que entre grupos estratégicos.
- El análisis de la competencia informa a la empresa cuáles son los objetivos futuros, las estrategias actuales, los supuestos y las capacidades de las empresas con las que está compitiendo de forma directa. También debe estudiar a las empresas complementarias que sostienen la estrategia de un competidor.
- Las diferentes técnicas que se utilizan para crear inteligencia de los competidores; es decir, el conjunto de información, datos y conocimiento que permite a la empresa comprender mejor a sus competidores y, con ello, prever cuáles serán las acciones tácticas y estratégicas que podrían emprender. Internet refuerza las capacidades de las empresas para recabar información acerca de sus competidores y de sus intenciones estratégicas.

PREGUNTAS DE REVISIÓN



1. ¿Por qué es importante que una empresa estudie y comprenda el entorno externo?
2. ¿Qué diferencias existen entre el entorno general y el entorno de la industria? ¿Por qué estas diferencias son importantes?
3. ¿Cómo fluye el proceso de análisis del entorno externo? ¿Qué quiere averiguar la empresa cuando utiliza este proceso?
4. ¿Cuáles son los seis segmentos del entorno general? Explique las diferencias que existen entre ellos.
5. ¿Cómo afectan las cinco fuerzas de la competencia el potencial de utilidades de una industria? Explique su respuesta.
6. ¿Qué es un grupo estratégico? ¿Por qué es valioso conocer cuál es el grupo estratégico de una empresa para formular la estrategia de ésta?
7. ¿Por qué es importante recabar información y datos sobre los competidores y después interpretarlos? ¿Qué prácticas debe utilizar una empresa para recabar inteligencia de sus competidores y por qué?

EJERCICIOS

Fronteras de la industria

Piense en la naturaleza de los sectores industriales siguientes:

- Telecomunicaciones
- Computadoras y equipo periférico
- Software
- Electrónica de consumo

Trabajen en equipo para realizar los ejercicios siguientes:

Parte uno

Establezcan las fronteras que, en opinión de su equipo, definen cada uno de estos sectores industriales. A continuación identifiquen los retos que están enfrentando para realizar esta tarea. Cuando parezca existir ambigüedad o transposiciones, establezcan una regla para decidir la base de la clasificación. Un punto que puede ayudar al grupo a decidir cuáles son las fronteras es la forma en que las cinco fuerzas se aplican a las empresas que compiten entre sí. Por ejemplo, podrían preguntar si sus productos o servicios son "sustitutos" o "rivales" unos de otros. Después identifiquen 20 empresas bien conocidas que en la actualidad sean participantes importantes en alguno de estos sectores industriales, incluya SBC, Apple, Microsoft y Motorola para tener un total de 24 empresas. Deben elegir un mínimo de cuatro empresas para cada categoría.

Parte dos

En su computadora vaya a un sitio web de negocios, como finance.yahoo.com o hoovers.com, y encuentre su esquema de clasificación de los sectores industriales de las empresas que está estudiando. A continuación obtenga los informes anuales dirigidos a los inversionistas de un fondo mutualista grande que invierta mucho en el mercado de valores, como el que administra Fidelity, y de un fondo de ahorro para el retiro, como los que administran CalPers, TIAA-CFEF u organizaciones similares. Podrá obtener estos documentos en el sitio web de cada una de estas organizaciones. Estudie la forma en que cada fondo de inversión clasifica las empresas que usted ha considerado para desempeñar esta tarea. Compare su clasificación de las fronteras de los sectores industriales con las que han desarrollado los fondos de inversión. ¿Existen diferencias entre las fronteras de los sectores industriales que ustedes determinaron y las que establecen las empresas que manejan fondos de inversión? En tal caso, ¿cuáles son las diferencias? Al estudiar las diferencias que pudieran existir, ¿le parece que tienen sentido? ¿Justifique su respuesta? ¿Qué supuestos fundamentales podrían producir las diferencias en las fronteras de los sectores que están analizando?

Parte tres

Con base en la información que haya recabado y en las respuestas que preparó para la parte dos de este ejercicio responda las preguntas siguientes:

- ¿Las clasificaciones diferentes de las fronteras de los sectores industriales que observó crean problemas cuando las empresas tratan de analizar un sector? Si su respuesta es afirmativa describa esos problemas.
- ¿Qué efecto tienen las clasificaciones diferentes de los sectores industriales en la forma en que una empresa utiliza el modelo de las cinco fuerzas para analizar un sector?
- ¿Qué información, perspectivas y análisis adicionales recomendaría para que formaran parte del análisis del sector a la luz de lo que ha averiguado?

Grupos estratégicos y restaurantes

En equipos

Elaboren un mapa de los grupos estratégicos que hay dentro del sector de los restaurantes de su población. Establezcan los grupos estratégicos y presenten la lógica para agruparlos como lo han hecho. Identifiquen de forma explícita los criterios que utilizaron para definir cada grupo y diferenciarlo de los demás. Incluyan entre tres y cinco restaurantes que compitan dentro de cada grupo estratégico y prepárense para discutir las similitudes competitivas de los restaurantes que incluyeron en cada grupo estratégico y las diferencias competitivas entre dos y entre varios grupos estratégicos.

Todo el grupo

Comparen los mapas de grupos estratégicos que hayan elaborado los equipos del grupo. Cada equipo debe presentar la lógica que sustenta su clasificación, al margen de lo que digan los otros equipos. Discutan las diferencias que pudieran existir en términos de la estructura de los grupos estratégicos dentro del sector y el lugar que ocupan restaurantes particulares dentro de la estructura de los grupos.

Las cinco fuerzas y el sector de las líneas aéreas de pasajeros

Con frecuencia se dice que si todas las pérdidas y utilidades que han reportado todas las empresas de líneas aéreas de pasajeros de Estados Unidos que cotizan en bolsa se sumaran, el total sería negativo. Con ese solo dato se podría llegar a la conclusión de que es muy difícil estar dentro del sector de las líneas aéreas. Sin embargo, varias empresas operan de forma rentable dentro de este sector y algunas, como Southwest (LUV), JetBlue (JBLU) y AirTran (AAI) lo han hecho de forma bastante regular en años recientes, a pesar de los tiempos difíciles que ha vivido el sector. Está claro que los equipos gerenciales de estas empresas comprenden muy bien las fuerzas que están operando en el sector de las líneas aéreas. Con base en este conocimiento estos directivos han encontrado posiciones dentro de un difícil sector, en el cual sus empresas están protegidas contra el potencial de las cinco fuerzas para destruir las utilidades. También es cierto que los directivos están tratando de que las líneas viejas se declaren en quiebra, pero al mismo tiempo tienen que estar atentos al mismo contexto del sector.

Los directivos de America West Airlines, que adquirieron US Airways Group (LLC), United Airlines (UALAQ) y Delta Airlines (DAL) tienen que tomar medidas efectivas a la luz de las mismas fuerzas del sector para aumentar la posibilidad de que sus empresas puedan librar la quiebra y volver a operar de forma rentable.

El modelo de las cinco fuerzas le ayudará a observar cómo todas estas empresas configuran su estrategia para que se ciña a las condiciones del sector cuando hacen una aplicación cuidadosa y bien meditada. En este ejercicio usted analizará las cinco fuerzas que afectan un sector e identificará la forma en que se están administrando las fuerzas negativas. Está claro que en el negocio de las líneas aéreas de pasajeros existen muchas fuerzas negativas y que las soluciones van más allá de las respuestas simplistas como "recortar costos" o "aumentar el ingreso". Sin embargo, advierta también que hay algunos aspectos positivos en el sector de las líneas aéreas, los cuales las empresas deben explotar para su ventaja.

Trabajo en equipo

Con uno de los pares de las líneas aéreas que se presentan a continuación, su equipo realizará un análisis que estudie la naturaleza de cada una de las cinco fuerzas que afectan al sector y la forma en que las dos empresas de su par están administrando cada una de las fuerzas. En el caso de la "línea de descuento" de su análisis es probable que la administración forme parte de una estrategia exitosa constante. En el caso de la "línea tradicional" las acciones podrían ser las que esos directivos han emprendido para reestructurar su empresa con la protección de las leyes que rigen las quiebras. Es importante señalar que todos los equipos de administradores tienen que lidiar con las fuerzas del sector. Más aún, al margen de su desempeño pasado, la gerencia debe estar trabajando para posicionar a la empresa de forma tal que pueda neutralizar las fuerzas negativas y explotar las positivas.

- Southwest y US Airways/America West
- AirTran y United
- JetBlue y Delta

En su análisis de cada una de las fuerzas anote todas las fuentes clave que puedan repercutir en las utilidades que identifique su equipo, tanto las que dificulten obtener rendimientos superiores al promedio, como las que faciliten obtenerlos. Recuerde que cada fuerza contiene muchos componentes que requieren un análisis cuidadoso y la aplicación de los principios económicos. Utilice información sobre el sector que ofrecen fuentes como la prensa sobre negocios, Internet, analistas corredores de bolsa y otras más para obtener un buen conocimiento de las presiones que enfrentan los directivos en este sector. Su grupo debe comenzar por trabajar en el análisis de cada una de las fuerzas y después pasar al análisis del par de empresas que le hayan asignado.

En el caso de cada una de las líneas que le hayan asignado utilice las mismas fuentes para comprender cómo está lidiando cada empresa con la fuerza específica que enfrenta. Advierta que respuestas como "recortar costos" o "incrementar ingresos" son incompletas por naturaleza y no explican cómo ni por qué sus acciones serán efectivas para administrar o explotar una fuerza del sector.

Después de que todo el grupo haya discutido las conclusiones sobre la naturaleza de las cinco fuerzas, cada equipo presentará su análisis del par que le ha sido asignado y la probable efectividad de las acciones actuales de los administradores.

	Rivalidad entre las empresas	Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de los clientes	Amenaza de nuevas empresas entrantes	Amenaza de sustitutos
Análisis de la fuerza					
Respuesta actual de la línea de descuento					
Respuesta actual de la línea tradicional					

NOTAS

1. C. Williams y W. Mitchell, "Focusing firm evolution: The impact of information infrastructure on market entry by U.S. telecommunications companies, 1984-1998, *Management Science 5*, 2004, pp. 1561-1575; D. J. Ketchen Jr. y T. B. Palmer, "Strategic responses to poor organizational performance: A test of competing perspectives", *Journal of Management*, 25, 1999, pp. 683-706.
2. J. Tan, "Venturing in turbulent water: A historical perspective of economic reform and entrepreneurial transformation", *Journal of Business Venturing*, 20, 2005, pp. 689-704; J. T. Eckhardt y S. A. Shane, "Opportunities and entrepreneurship, *Journal of Management*, 29, 2003, pp. 333-349; P. Chatopadhyay, W. H. Glick y G. P. Huber, "Organizational actions in response to threats and opportunities", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 937-955.
3. J. Gimeno, R. E. Hoskisson, B. D. Beal y W.P. Wan, "Explaining the clustering of international expansion moves: A critical test in the U.S. telecommunications industry", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 297-319; C. M Grimm, H. Lee y K. G. Smith, *Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*, Oxford University Press, Nueva York, 2005.
4. S. Rangan y A. Drummond, "Explaining outcomes in competition among foreign multinationals in a focal host market", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 285-293; J. M. Mezias, "Identifying liabilities of foreignness

and strategies to minimize their effects: The case of labor lawsuit judgments in the United States", *Strategic Management Journal*, 23, 2002; pp. 229-244.
5. K. G. Smith, C. J. Collins y K. D. Clark, "Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 346-357.
6. R. M. Grant, "Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 491-517.
7. M. Song, C. Droge, S. Hanvanich y R. Calantone, "Marketing and technology resourse complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, 259-276; D. M. De Carolis, "Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance", *Journal of Management*, 29, 2003, pp. 27-50.
8. L. Fahey, *Competitors*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1999; B. A. Walters y R. L. Priem, "Business strategy and CEO intelligence acquisition", *Competitive Intelligence Review*, 10(2), 1999, pp. 15-22.
9. R. D. Ireland y M. A. Hitt, "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership", *Academy of Management Executive*, 13(1), 1999, pp. 43-75; M. A. Hitt, B. W. Keats y S. M. DeMarie, "Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century", *Academy of Management Executive*, 12(4), 1998, pp. 22-42.
10. L. Valikangas y M. Gibbert, "Boundary-setting strategies for escaping innovation traps", *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 2005, pp. 58-65; Q. Nguyen y H. Mintzberg, "The rhythm of change", *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 2003, pp. 79-84.
11. E. Brown, "Coming soon to a tiny screen near you", *Forbes*, 23 de mayo de 2005, pp. 64-78.
12. G. Panagiotou, "Bring SWOT into Focus", *Business Strategy Review*, 14(2), 2003, pp. 8-10.
13. P. Lattman, "Rebound", *Forbes*, 28 de marzo de 2005, p. 58.
14. K. Y. Au y J. Fukuda, "Boundary spanning behaviors of expatriates", *Journal of World Business*, 37(4), 2002, pp. 285-296; L. Rosenkopf y A. Nerkar, "Beyond local search: Boundary-spanning exploration, and impact in the optical disk industry", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 287-306.
15. K. M. Patton y T. M. McKenna, "Scanning for competitive intelligence", *Competitive Intelligence Magazine*, 8(2), 2005, pp. 24-26; D. F. Kuratko, R. D. Ireland y J. S. Hornsby, "Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy", *Academy of Management Executive*, 15(4), 2001, pp. 60-71.
16. K. M. Eisenhardt, "Has strategy changed?", *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 2002, pp. 88-91; I. Goll y M. A. Rasheed, "Rational decision-making and firm performance: The moderating role of environment", *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 583-591.
17. J. R. Hough y M. A. White, "Scanning actions and environmental dynamism: Gathering information for strategic decision making", *Management Decision*, 42, 2004, pp. 781-793; V. K. Garg, B. A. Walters y R. L. Priem, "Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 725-744.
18. C.-P. Wei y Y.-H. Lee, "Event detection from online news documents for supporting environmental scanning", *Decision Support Systems,* 36, 2004, pp. 385-401.
19. R. Goldsborough, "The benefits and fear of cookie technology", *Tech Directions*, 9 de mayo de 2005.
20. Fahey, *Competitors*, pp. 71-73.
21. P. Yip, "The road to wealth", *Dallas Morning News*, 2 de agosto de 1999, pp. D1, D3.
22. F. Dahlsten, "Avoiding the customer satisfaction rut", *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 2003, pp. 73-77; Y. Luo y S. H. Park, "Strategic alignment and performance of market-seeking MNCs in China", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 141-155.
23. K. Buysse y A. Verbke, "Proactive strategies: A stakeholder management perspective", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 453-470; I. M. Jawahar y G. L. McLaughlin, "Toward a prescriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach", *Academy of Management Review*, 26, 2001, pp. 397-414.
24. M. L. Perry, S. Sengupta y R. Krapfel, "Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: Are trust and commitment enough", *Journal of Business Research*, 9, 2004, pp. 951-956; M. Song y M. M. Montoya-Weiss, "The effect of perceived technological uncertainty on Japanese new product development", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 61-80.
25. M. H. Zack, "Rethinking the knowledge-based organization", *MIT Sloan Management Review,* 44(4), 2003, pp. 67-71; H. Yli-Renko, E. Autio y H. J. Sapienza, "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technologically based firms", *Strategic management Journal*, 22, número especial, 2001, pp. 587-613.
26. Fahey, *Competitors.*
27. K. M. Schelfhaudt y V. Crittenden, "Growing pains for Alcas Corporation", *Journal of Business Research*, 58, 2005, pp. 999-1002.
28. Fahey, *Competitors*, pp. 75-77.
29. K. M. Sutcliffe y K. Weber, "The high cost of accurate knowledge", *Harvard Business Review*, 81(5), 2003, pp. 74-82.
30. Brown, Coming soon to a tiny screen near you.
31. L. Fahey y V. K. Narayanan, *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, West Publishing Company, St. Paul, MN, 1986, p. 58.
32. "World Population Prospects: 2004 Revision www.un.org/esa/population/unpop.htm, 1999, Six billion... and counting", *Time*, 4 de octubre de 2004, pp. 4, 16.
33. S. Moffett, "Fast-aging Japan keeps its elders on the job longer", *Wall Street Journal*, 15 de junio de 2005, pp. A1, A8.
34. T. Fennell, "The next 50 years", www.camagazine.com, 25 de abril de 2005.
35. Ibid.
36. J. Ordonez, "Speak English. Live Latin", *Newsweek*, 30 de mayo de 2005, p. 30.
37. Ibid.
38. J. A. Chatman y S. E. Spataro, "Using self-categorization theory to understand relational-based variations in people's responsiveness to organizational culture", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 321-331.
39. "Millennium in motion: 1999, U.S. Department of Labor, Demographic change and the future workforce", *Futurework*, www.dol.gov, 8 de noviembre de 2001.
40. J. Millman, "Low-wage U.S. jobs get 'Mexicanized', but there's a price", *Wall Street Journal*, 2 de mayo de 2005, p. A2.
41. A. Romano, "Bay area battlefield", *Broadcasting and Cable*, 15 de noviembre de 2004, p. 15.
42. E. S. Rubenstein, "Inequality", *Forbes*, 1 de noviembre de 1999, pp. 158-160.
43. R. Konopaske, C. Robie y J. M. Ivancevich, "A preliminary model of spouse influence on management global assignment willingness", *International Journal of Human Behavior Management*, 16, 2005, pp. 405-426.
44. Fahey y Narayanan, *Microenvironmental Analysis*, p. 105.
45. G. Ip, "Federal Reserve maintains interest-rate target at 1%", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 13 de agosto de 2003.
46. "At a glance... the world economy", *National Institute of Economic Review*, 2 de abril de 2005.
47. R. Rigobon y B. Sack, "The effects of war risk on U.S. financial markets", *Journal of Banking and Finance*, 29, 2005, pp. 1769-1789.
48. S. Reed, N. Sandor y R. Brady, "One giant step for Iraq, smaller steps also", *Business Week*, 14 de febrero de 2005, p. 56.
49. J.-P. Bonardi, A. J. Hillman y G. D. Keim, "The attractiveness of political markets: Implications for firm strategy", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 397-413; G. Keim, "Business and public policy: Competing in the political marketplace", en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison, Eds., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford, Reino Unido, 2001, pp. 583-601.
50. I. P. Mahmood y C. Rufin, "Governments' dilemma: The role of government in imitation and innovation", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 338-360; J. O. De Castro y K. Uhlenbruck, "The transformation into entrepreneurial firms", *Management Research*, 1, 2003, pp. 171-184.
51. M.D. Lord, "Constituency building as the foundation for corporate political strategy", *Academy of Management Executive* 17(1), 2003, pp. 112-124; D. A. Schuler, K. Rehbein y R. D. Cramer, Pursuing strategic advantage through political means: A multivariate approach", *Academy of Management Journal*

45, 2003, pp. 659-672; A. J. Hillman y M. A. Hitt, "Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions", *Academy of Management Review*, 24, 1999, pp. 825-842.
52. C. Hutzler, "Beijing rescinds textile duties, slams U.S., EU on import limits", *Wall Street Journal*, 31 de mayo de 2005, p. A3.
53. M. Peterson, "Who's minding the drugstore?", *New York Times*, www.nytimes.com, 29 de junio de 2003.
54. A. Barrett, "Will drug makers back off the hard sell?", *Business Week*, 7 de marzo de 2005, p. 44.
55. "U.S. spends the most on healthcare but dollars do not equal health", Medica Portal, www.4medica.de, 2003; J. MacIntyre, "Figuratively speaking", *Across the Board*, 11 de mayo de 1999.
56. C. Debaise, "U.S. workers start early on retirement savings", *Wall Street Journal*, 20 de enero de 2005, p. D2.
57. D. M. Schweiger, T. Atamer y R. Calori, "Transnational project teams and networks: Making the multinational organization more effective", *Journal of World Business*, 38, 2003, pp. 127-140; G. Dessler, "How to earn your employees' commitment", *Academy of Management Executive*, 13(2), 1999, pp. 58-67.
58. L. H. Pelled, K. M. Eisenhardt y K. R. Xin, "Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance", *Administrative Science Quarterly*, 44, 1999, pp. 1-28.
59. Datos tomados de U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, www.bls.gov, abril de 2005.
60. Center for women's business research, www.womensbusinessresearch.org, mayo de 2004.
61. J. Ryamond, "Defining womens: Does the Census Bureau undercount female entrepreneurs?", *Business Week Small Biz*, 21 de mayo de 2001, p. 12.
62. C. A. Bartlett y S. Ghoshal, "Building competitive advantage through people", *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 2002, pp. 33-41.
63. M. E. A. Jayne y R. L. Dipboye, "Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations", *Human Resource Management*, 43, 2004, pp. 409-425.
64. M. J. McCarthy, "New outposts: Granbury, Texas, isn't a rural town: it's a 'micropolis'; census bureau adopts term for main street America, and marketers take note: beans, ribs and Starbucks", *Wall Street Journal*, 3 de junio de 2004, p. A1.
65. T. Fleming, "Benefits of taking the superhighway to work", *Canadian HR Reporter*, 16(11), 2003, p. G7.
66. A. L. Porter y S. W. Cunningham, *Tech mining: Exploiting new technologies for competitive advantage*, Wiley, Hoboken, N.J., 2004.
67. C. W. L. Hill y F. T. Rothaermel, "The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation", *Academy of Management Review*, 28, 2003, pp. 257-274; A. Afuah, "Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: The case of cholesterol drugs", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 171-179.
68. M. Marr, "How DreamWorks misjudged DVD sales of its monster hit", *Wall Street Journal*, 31 de mayo de 2005, pp. A1, A9.
69. J. Baglole, "Canada's southern drug drain", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 31 de marzo de 2003.
70. N. Wingfield, "Anytime, anywhere: The number of Wi-Fi spots is set to explode, bringing the wireless technology to the rest of us", *Wall Street Journal*, 31 de marzo de 2003, pp. R6, R12.
71. A. Andal-Ancion, P. A. Cartwright y G. S. Yip, "The digital transformation of traditional businesses", *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 2003, pp. 34-41; M. A. Hitt, R. D. Ireland y H. Lee, "Technological learning knowledge management, firm growth and performance", *Journal of Technology and Engineering Management,* 17, 2000, pp. 231-246.
72. Y. Y. Kor y J. T. Mahoney, "How dynamics, management, and governance of resource developments influence firm-level performance", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 489-497; C. Nichols-Nixon y C. Y Woo, "Technology sourcing and output of established firms in a regime of encompassing technological change", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 651-666.
73. W. P. Wan, "Country resource environments, firm capabilities, and corporate diversification strategies", *Journal of Management Studies*, 42, 2005, pp. 161-182; M. Wright, I. Filatotchev, R. E. Hoskisson y M. W. Peng, "Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom", *Journal of Management Studies*, 42, 2005, pp. 1-30; W. P. Wan y R. E. Hoskisson, "Home country environments, corporate diversification strategies and firm performance", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 27-45.
74. F. Vemeulen y H. Barkema, "Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a multinational corporation", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 637-653.
75. J. Lu y P. Beamish, "International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis", *Academy of Management Journal*, 47, 2004, pp. 598-609; L. Tihanyi, R. A. Johnson, R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, "Institutional ownership. Differences, and international diversification: The effects of boards of directors and technological opportunity", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 195-211.
76. G. D. Bruton y D. Ahlstrom, "An institutional view of China's venture capital industry: Explaining the differences between China and the West", *Journal of Business Venturing*, 18, 2002, pp. 233-259.
77. M. Fong, "Unphased by barriers, retailers flock to China for clothes", *Wall Street Journal*, 27 de mayo de 2005, pp. B1, B2.
78. P. Engardio, A. Bernstein y M. Kripalani, "Is your job next?", *Business Week*, 3 de febrero de 2003, pp. 50-60.
79. K. Cattani, E. Dahan y G. Schmidt, "Offshoring versus "Spackling", *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 2005, pp. 6-7.
80. R. D. Ireland, M. A. Hitt, S. M. Camp y D. L. Sexton, "Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth", *Academy of Management Executive*, 15(1), 2001, pp. 49-63.
81. Z. Emden, A. Yaprak y S. T. Cavusgil, "Learning from experience in international alliances: Antecedents and firm performance implications", *Journal of Business Research*, 58, 2005, pp. 883-892; M. Subramanian y N. Venkataraman, "Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and developing tacit overseas knowledge", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 359-378.
82. G.D. Bruton, D. Ahlstrom y J. C. Wan, "Turnaround in East Asian firms: Evidence from ethnic overseas Chinese communities", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 519-540; S. H. Park y Y. Luo, "Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 455-477; M. A. Hitt, M. T. Dacin, B. B. Tyler y D. Park, "Understanding the difference in Korea and U.S. executives' strategic orientations", *Strategic Management Journal,* 18, 1997, pp. 159-167.
83. M. A. Hitt, D. Ahlstrom, M. T. Dacin, E. Levitas y L. Svobodina, "The institutional effects on strategic alliance partner selection: China versus Russia", *Organization Science*, 15, 2004, pp. 173-185.
84. Park y Luo, *Guanxi and organizational dynamics*.
85. M. A. Hitt, H. Lee y E. Yucel, "The importance of social capital to the management of multinational enterprises: Relational capital among Asian and Western Firms", *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 2002, pp. 353-372.
86. W. R. Banhonacker, "When good guanxi turns bad", *Harvard Business Review*, 82(4), 2004, pp. 18-21.
87. M. A. O'Grady, "Americas: After the haircut, Argentina readies the shave", *Wall Street Journal*, 27 de mayo de 2005, p. A13.
88. C. A. Bartlett y S. Ghoshal, "What is a global manager?", *Harvard Business Review,* 81 (8), 2003, pp. 101-108; M.A. Carpenter y J.W. Fredrickson, "Top management teams, global strategic posture and the moderating role of uncertainty", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 533-545.
89. V. K. Narayanan y L. Fahey, "The relevance of the institutional underpinnings of Porter's five forces framework to emerging economies: An epistemological analysis", *Journal of Management Studies*, 42, 2005, pp. 207-223; N. Argyres y A. M. McGahan, "An interview with Michael Porter", *Academy of Management Executive*, 16(2), 2002, pp. 43-52; Y. E. Spanos y S. Lioukas, "An examination into the casual logic of rent generation: Contracting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 907-934.
90. G. Hawawini, V. Subramanian y P. Verdin, "Is performance driven by industry or firm-specific factors? A new look at the evidence", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 1-16.
91. S. Zaheer y A. Zaheer, "Market microstructure in a global b2b network", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 859-873.
92. Hitt, Ricart, Costa y Nixon, *The new frontier*.

93. Gimeno, Hoskisson, Beal y Wan, *Explaining the clustering of international expansion moves*; C. Garcia-Pont y N. Nohria, "Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 307-321.
94. E. D. Jaffe, I. D. Nebenzahl e I. Schorr, "Strategic options of home country firms faced with MNC entry", *Long Range Planning*, 38(2), 2005, pp. 183-196.
95. J. Shamsie, "The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 199-215; K. C. Robinson y P. P. McDougall, "Entry barriers and new venture performance: A Comparison of universal and contingency approaches", *Strategic Management Journal*, 22, número especial, 2001, pp. 659-685.
96. A. Latour, "To meet the threat from cable, SBC rushes to offer TV services", *Wall Street Journal*, 16 de febrero de 2005, pp. A1, A10.
97. R. Makadok, "Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares", *Strategic Management Journal,* 20, 1999, pp. 935-952.
98. B. J. Pine II, "Mass customization: The new imperative", *Strategic Direction*, enero de 2004, pp. 2-3.
99. F. Keenan, S. Holmes, J. Greene y R. O. Crockett, "A mass market of one", *Business Week*, 2 de diciembre de 2002, pp. 68-72.
100. D. Michaels, "World business (a special report) victory at sea: How did a French company capture several British naval contracts? Think 'multidomestic'", *Wall Street Journal Europe*, 26 de septiembre de 2003, p. R5.
101. G. Walker, T. L. Madsen y G. Carini, "How does institutional change affect heterogeneity among firms?", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 89-104.
102. A. Reinhardt, "The man who said no to Microsoft", *Business Week*, 31 de mayo de 2005, p. 49; "The long shadow of big blue", *The Economist*, 9 de noviembre de 2002, pp. 63-64.
103. J. L. Lunsford y D. Michaels, "New orders: After four years in the rear: Boeing is set to jet past Airbus", *Wall Street Journal*, 10 de junio de 2005, p. A1.
104. J. Drucker y C. Rhoads, "Phone consolidation may cost corporate clients clout", *Wall Street Journal*, 4 de mayo de 2005, pp. B1, B3.
105. J. Angwin y J. T. Hallinan, "Newspaper circulation continues to decline, forcing tough decisions", *Wall Street Journal*, 2 de mayo de 2005, pp. A1, A6.
106. S. Dutta, O. Narasimhan y S. Rajiv, "Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 277-285; A. M. Knott, "Persistent heterogeneity and sustainable innovation", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 687-705; T. Noda y D. J. Collies, "The evolution of intraindustry firm heterogeneity: Insights from a process study", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 897-925.
107. C. Richard, "Small investors rethink auto bonds: Sector starts to recover after GM, Ford downgrades take toll on retail holders", *Wall Street Journal*, 15 de junio de 2005, p. D3.
108. Lunsford y Michaels, "New orders: After four years in the rear, Boeing is set to jet past Airbus; C. Matlack y S. Holmes, "Look out, Boeing: Airbus is grabbing market share, but can it make money this way?", *Business Week*, 28 de octubre de 2002, pp. 50-51.
109. D. M. De Carolis, "Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance", *Journal of Management*, 29, 2003, pp. 27-50; D. L. Deephouse, "To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance", *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 147-166.
110. W. Chung y A. Kalnins, "Agglomeration effects and performance: Test of the Texas lodging industry", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 969-988.
111. K. D. Brouthers, L. E. Brouthers y S. Werner, "Transaction cost enhanced entry mode choices and firm performance", *Stratategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 1239-1248.
112. M. E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, Nueva York, 1980.
113. M. S. Hunt, "Competition in the major home appliance industry, 1960-1970, tesis de doctorado, Universidad de Harvard; Porter, *Competitive Strategy*, p. 129.
114. G. McNamara, D. L. Deephouse y R. A. Luce, "Competitive positioning within and across a strategic group structure: The performance of core, secondary, and solitary firms", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 161-181.
115. H. R. Greve, "Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: What you see is what you do", *Strategic Management Journal*, 19, 1999, pp. 967-988.
116. M. W. Penga, J. Tan y T. W. Ton, "Ownership types and strategic groups in an emerging economy", *Journal of Management Studies*, 41, 2004, pp. 1105-1129; R. K. Reger y A. S. Huff, "Strategic groups: A cognitive perspective", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 103-123.
117. M. Peteraf y M. Shanley, "Getting to know you: A Theory of strategic group identity", *Strategic Management Journal*, 18, número especial, 1997, pp. 165-186.
118. J. Lee, K. Lee y S. Rho, "An evolutionary perspective on strategic group emergence: A genetic algorithm based model", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 727-746.
119. J. A. Zúñiga-Vicente, J. M. de la Fuente Sabate y J. S. González, "Dynamics of the strategic group membership performance linkage in rapidly changing environments", *Journal of Business Research*, 57, 2004, pp. 1378-1390; J. D. Osborne, C. I. Stubbart y A. Ramaprasad, "Strategic groups and competitive enactment: A study of dynamic relationships between mental models and performance", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 435-454.
120. Greve, *Managerial cognition*, pp. 972-973.
121. S. McBride, "Battle stations: Two upstarts vie for dominance in satellite radio", *Wall Street Journal*, 30 de marzo de 2005, pp. A1, A9.
122. V. J. Racanelli, "Turnaround ahead at VW", *Barron's*, 16 de mayo de 2005, pp. 26-27.
123. Gimeno, Hoskisson, Beal y Wan, "Explaining the clustering of international expansion moves".
124. Porter, *Competitive Strategy*, p. 49.
125. G. McNamara, R. A. Luce y G. H. Tompson, "Examining the effect of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance", *Strategy Management Journal*, 23, 2002, pp. 153-170.
126. D.B. Montgomery, M. C. Moore y J. E. Urbany, "Reasoning about competitive reactions: Evidence from executives", *Marketing Science*, 24, 2005, pp. 138-149.
127. P. M. Norman, R. D. Ireland, K. W. Artz y M. A. Hitt, "Acquiring and using competitive intelligence in entrepreneurial teams", ponencia presentada ante la Academy of Management, Toronto, Canadá, 2000.
128. F. Vogelstein y P. Lewis, "Search and destroy", *Fortune*, 2 de mayo de 2005, pp. 73-79.
129. Ibid.
130. A. Afuah, "How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change?", *Strategic Management Journal*, 21, 2000, p. 387-A; Brandenburger y B. Nalebuff, *Co-opetition*, Currency Doubleday, Nueva York, 1996.
131. V. Drucker, "Is your computer a sitting duck during a deal?", *Mergers & Acquisitions*, julio/agosto de 1999, pp. 25-28.
132. A. Crane, "In the company of spies: When competitive intelligence gathering becomes industrial espionage", *Business Horizons*, 48(3), 2005, pp. 233-240.



El entorno interno: recursos, capacidades y competencias centrales

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar por qué las empresas deben estudiar y comprender su entorno interno.
2. Definir el significado de valor y explicar la importancia de éste.
3. Describir las diferencias entre los recursos tangibles y los intangibles.
4. Definir el significado de capacidades y explicar cómo se desarrollan éstas.
5. Describir los cuatro criterios que se aplican para determinar si los recursos y las capacidades son competencias centrales.
6. Explicar cómo se utiliza el análisis de la cadena de valor para identificar y evaluar los recursos y las capacidades.
7. Definir el significado de outsourcing y explicar por qué se utiliza.
8. Explicar por qué es importante identificar las fortalezas y las debilidades internas.



ASSOCIATED PRESS, AP

PetsHotel ofrece servicios innovadores, como habitaciones para perros y gatos con control de temperatura y alimentos especiales todos los días, así como alojamiento diurno y nocturno, con un veterinario de guardia las 24 horas del día.

La capacidad para innovar. Una fuente clave de ventaja competitiva

Según el informe final presentado por la National Innovation Initiative, creada por el Consejo para la Competitividad de Estados Unidos en el siglo XXI, la innovación será el factor determinante para el éxito de una empresa. En los pasados 25 años, infinidad de empresas se han vuelto mucho más eficientes, pero en los próximos 25 años o más tendrán que ser muy innovadoras para poder lograr ventajas competitivas sostenibles. En la actualidad el mundo está más interconectado y la globalización ha llevado a que aumente la competencia. El panorama de la competencia entre países se ha nivelado porque empresas equiparables de algunos mercados emergentes ahora son competidores globales. No cabe duda que empresas de China, India y algunas de Rusia están compitiendo de forma efectiva en los mercados globales. En China se titulan cuatro veces más ingenieros que en Estados Unidos y ese país también capta una mayor cantidad de inversión extranjera directa. Suecia, Finlandia, Japón y Corea del Sur invierten una mayor parte de su PIB en investigación y desarrollo que Estados Unidos. Catorce de las 25 empresas más competitivas del sector de tecnología de la información están en Asia. Cerca de 50 por ciento de las patentes registradas en Estados Unidos pertenecen a empresas que son propiedad de extranjeros o de inventores nacidos en otros países. Algunos analistas prevén que Brasil, China, India y Rusia serán actores centrales en la economía global de los próximos 50 años.

Esta fuerte competencia ha provocado que la innovación tenga creciente importancia en toda clase de mercados. En muchas industrias el aumento en las mejoras de los productos y los procesos ya no es suficiente para sostener una ventaja competitiva. Por ejemplo, PetsMart ha permanecido como líder del mercado en gran medida porque sus innovadores servicios siguen ofreciendo a los consumidores más valor que sus competidores. Además de sus amplias líneas de productos, la empresa brinda servicios para mascotas, como corte de pelo, entrenamiento y alojamiento. Las salas para cortar el pelo y peinar a las mascotas han gozado de enorme popularidad entre los clientes, y el más reciente PetsHotel ofrece habitaciones para perros y gatos con control de temperatura, así como alimentos especiales todos los días y alojamiento diurno y nocturno, con un veterinario de guardia las 24 horas del día. La empresa está haciendo pruebas piloto con "Campamentos diurnos para perros". Los directivos de PetsMart tienen la esperanza de que en unos cuantos años los servicios generen 20 por ciento del total de sus ingresos.

Nokia, ante la necesidad de innovar para poder seguir siendo competitiva, reorganizó sus operaciones de negocios con base en cuatro plataformas: los teléfonos móviles, los multimedia, las redes y las soluciones empresariales. Los ejecutivos consideraron que estos negocios ofrecían posibilidades de crecimiento y optaron por aumentar su peso y autonomía para que pudieran innovar. Un comité de estrategias globales estudia las ideas de nuevos productos que se proponen y determina si encajan en la visión de la empresa, pero las áreas de negocios gozan de flexibilidad suficiente para atender a sus clientes con las ofertas de nuevos productos. Se espera que cada división actúe como incubadora de nuevos productos y también que obtenga información de los clientes con el objeto de garantizar que los nuevos productos sean bien recibidos en el mercado. El propósito de estas acciones es ayudar a la empresa a lograr una ventaja competitiva o a o sostenerla. Nokia enfrenta la fuerte competencia de Motorola y Microsoft, lo que la obliga a ser más innovadora porque de lo contrario tendría que resignarse a perder participación de mercado.

Hoy en día las capacidades para la innovación son fundamentales para que las empresas continúen siendo competitivas. Los cambios en Nokia buscan enriquecer su capacidad para la innovación. Muchas organizaciones están reconfigurando sus culturas y modelos de negocios, pero también están haciendo cambios en su estructura, como ejemplifica el caso de Nokia.

Fuentes: M. Elliott, "Small world, big stakes", *Time*, 27 de junio de 2005, pp. 30-34; M. Souers, "PetsMart's animal attraction", *Business Week Online*, www.businessweek.com, 3 de mayo de 2005; M. Kazmierczak, J. James y W. T. Archey, "Losing the competitive advantage: The challenge for science and technology in the United States", informe presentado por American Electronics Association, febrero de 2005; *Innovate America*, National Innovation Initiative Report, Council on competitiveness, diciembre de 2004; M. A. Prospero, "Innovation awards", *Fast Company*, www.fastcompany.com, diciembre de 2004.

Como se expuso en los primeros dos capítulos, diversos factores de la economía global, entre otros el veloz desarrollo de las capacidades de Internet[1] y de la globalización en general, han dificultado la posibilidad de que las empresas logren una ventaja competitiva que puedan sostener durante un periodo considerable.[2] En estos casos tratan de lograr ventajas sostenidas pero, como se sugiere en el caso con el que comienza el capítulo (véase el capítulo 1 que presenta una explicación de la ventaja competitiva), es poco probable que lo consigan, a menos que de forma continua estén creando productos innovadores.[3] PetsMart ha utilizado la innovación en los servicios para sostener su ventaja competitiva en el sector de los servicios y productos para mascotas. Nokia ha instituido cambios con el fin de mejorar sus capacidades para la innovación y competir mejor contra rivales como Motorola y Microsot. Otras, como Procter & Gamble, General Electric (GE) y Johnson & Johnson, han ido transformando sus culturas y modelos de negocios con el fin de reforzar sus productos innovadores y, con ello, seguir siendo muy competitivas en el entorno actual.[4] Las empresas no sólo deben tener la estructura correcta, como en el caso de Nokia, sino que también deben contar con los recursos que necesitan para aumentar su capacidad de innovación. La probabilidad de lograr una ventaja competitiva sostenible aumenta si las empresas utilizan sus recursos, capacidades y competencias centrales únicas y si fundamentan en ellos las estrategias que implementan.[5]

Las ventajas competitivas y las diferencias que éstas marcan en el desempeño de la organización, con frecuencia guardan una estrecha relación con los recursos que ésta tiene y con su forma de administrarlos.[6] "Los recursos son la base de la estrategia y los paquetes de recursos únicos generan una ventaja competitiva que lleva a la creación de riqueza."[7] Con el fin de identificar sus recursos, y de utilizarlos con éxito a lo largo del tiempo, las empresas líderes no dejan de pensar en la forma de administrarlos de modo que incrementen el valor para los clientes.[8] Como se explica en este capítulo, las empresas logran la competitividad estratégica y obtienen rendimientos superiores al promedio cuando adquieren competencias centrales únicas, las agrupan y las utilizan como palanca para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno externo.[9]

Las personas son un recurso fundamental para producir innovaciones y obtener una ventaja competitiva.[10] Si bien en algunas industrias no son decisivas, siempre son necesarias para desarrollar e implementar las estrategias de las empresas.[11] De hecho, debido a la importancia de contar con empleados talentosos, en la actualidad existe un mercado de trabajo global para ellos. Como dice Richard Florida: "En donde el talento se esfuma, la innovación, la creatividad y el crecimiento económico siguen el mismo camino".[12]

Con el tiempo las empresas que compiten contra cualquier otra podrán replicar su estrategia que crea valor. Esto significa que todas las ventajas competitivas tienen vida limitada.[13] La cuestión respecto a las réplicas no es *si* éstas ocurrirán, sino *cuándo* se presentarán. En general la posibilidad de sostener una ventaja competitiva depende de tres factores: 1) la velocidad con la que los cambios del entorno provoquen que la competencia central se vuelva obsoleta, 2) la existencia de sustitutos de la competencia central y 3) la posibilidad de imitar la competencia central.[14]

Todas las empresas enfrentan el reto de administrar de forma efectiva sus competencias centrales de hoy y, al mismo tiempo, desarrollar otras nuevas.[15] Sólo si desarrollan una corriente continua de capacidades que contribuyan a las ventajas competitivas lograrán la competitividad estratégica, obtener rendimientos superiores al promedio y permanecer adelante de sus competidores (véase el capítulo 5).

En el capítulo 2 se analizó el entorno general, el de la industria y el de la competencia. Las empresas, armadas con ese conocimiento de las realidades y las condiciones de su entorno, están en mejor posición para comprender las oportunidades que ofrecen los mercados y las características del entorno de la competencia en el que se mueven. En este capítulo se hablará de la empresa misma. Cuando una empresa analiza su entorno interno está en posición de determinar *qué puede hacer*, es decir, las acciones que puede emprender con base en sus recursos, capacidades y competencias centrales únicas. Como se explicó en el capítulo 1, las competencias centrales son la fuente de la ventaja competitiva de una empresa. La magnitud de esta ventaja competitiva depende, sobre todo, de la singularidad de sus competencias centrales.[16] Cuando la empresa equipara lo que *hace* con lo que *podría hacer* (en función de las oportunidades y las amenazas presentes en el entorno externo) puede desarrollar su visión, perseguir su misión, elegir sus estrategias e implementarlas.

Este capítulo comienza por explicar la naturaleza del análisis del entorno interno de una empresa. A continuación se analizan las funciones que los recursos y las capacidades desempeñan en el desarrollo de las competencias centrales, mismas que son la fuente de sus ventajas competitivas. La explicación incluye las técnicas que utilizan las empresas para identificar y evaluar los recursos y las capacidades, así como los criterios que aplican para elegir, de entre ellos, cuáles son las competencias centrales. Los recursos y las capacidades no tienen un valor inherente sino que crean valor cuando la empresa los utiliza para desempeñar ciertas actividades que dan por resultado una ventaja competitiva. Por lo tanto, en este capítulo también se abordará el concepto de la cadena de valor y se estudiarán los cuatro criterios que se aplican para evaluar las competencias centrales que establecen una ventaja competitiva.[17] El capítulo concluye haciendo algunas advertencias para que las empresas eviten que sus competencias centrales se conviertan en actitudes rígidas centrales. La presencia de éstas indica que la organización está excesivamente atada a su pasado y que eso le impide continuar desarrollando nuevas ventajas competitivas.

La naturaleza del análisis del entorno interno

El contexto del análisis interno

En la economía global los factores tradicionales, como los costos del trabajo, el acceso a recursos financieros y las materias primas, así como los mercados protegidos o regulados, aunque en mucho menor medida, siguen siendo fuente de ventaja competitiva.[18] Una razón por la que ya no son tan determinantes para ella es que los competidores pueden superar la ventaja que se deriva de estas fuentes más tradicionales aplicando una estrategia internacional (la cual se explica en el capítulo 8) y utilizando los recursos que fluyen a lo largo y ancho de la economía global. La necesidad de identificar otras fuentes de ventaja competitiva, o tal vez fuentes nuevas, subraya la importancia de conocer cuáles son los recursos y las capacidades de una empresa.

Cada vez es más necesario que las personas que analizan el entorno interno de su empresa tengan una **mentalidad global**, es decir, la capacidad para estudiarlo sin que el análisis dependa de los supuestos que existen en un solo país, cultura o contexto.[19] Las personas que tienen una mentalidad global reconocen que sus empresas deben contar con los recursos y las capacidades que les permitirán comprender las situaciones de competencia que se deben a las culturas sociales únicas y a los factores específicos de un país para, con ello, poder responder de manera correcta.

*Una **mentalidad global** significa tener la capacidad para estudiar el entorno interno sin que el análisis dependa de los supuestos que existen en un solo país, cultura o contexto.*

Por último, el análisis del entorno interno de una empresa requiere que los evaluadores estudien el portafolio de recursos de la misma y los *paquetes* de recursos y capacidades heterogéneos que han creado los gerentes.[20] Esta perspectiva sugiere que cada empresa posee cuando menos algunos recursos y capacidades que otras no poseen, o por lo menos no en esa misma combinación. Los recursos son fuente de capacidades, algunas de las cuales conducen al desarrollo de las competencias centrales de una empresa o a sus ventajas competitivas.[21] Un resultado básico que buscan las personas que toman decisiones cuando analizan el entorno interno es comprender cómo *apalancar* el paquete de sus recursos y capacidades únicos. En la figura 3.1 se ilustra la relación que existe entre los recursos, las capacidades y las competencias centrales, y se muestra cómo los utilizan las empresas para presentar una competitividad estratégica. Antes de profundizar en el estudio de estos temas se explica el significado del término valor en este contexto y cómo las empresas utilizan sus recursos, capacidades y competencias centrales para crearlo.

La creación de valor

Cuando las empresas explotan sus competencias centrales o sus ventajas competitivas para cumplir cuando menos los exigentes parámetros de la competencia global, por no decir que para excederlos, estarán creando valor para sus clientes.[22] El **valor** se mide con base en las

*El **valor** se mide con base en las características de desempeño de un producto, así como en aquellos atributos por los cuales los clientes están dispuestos a pagar.*

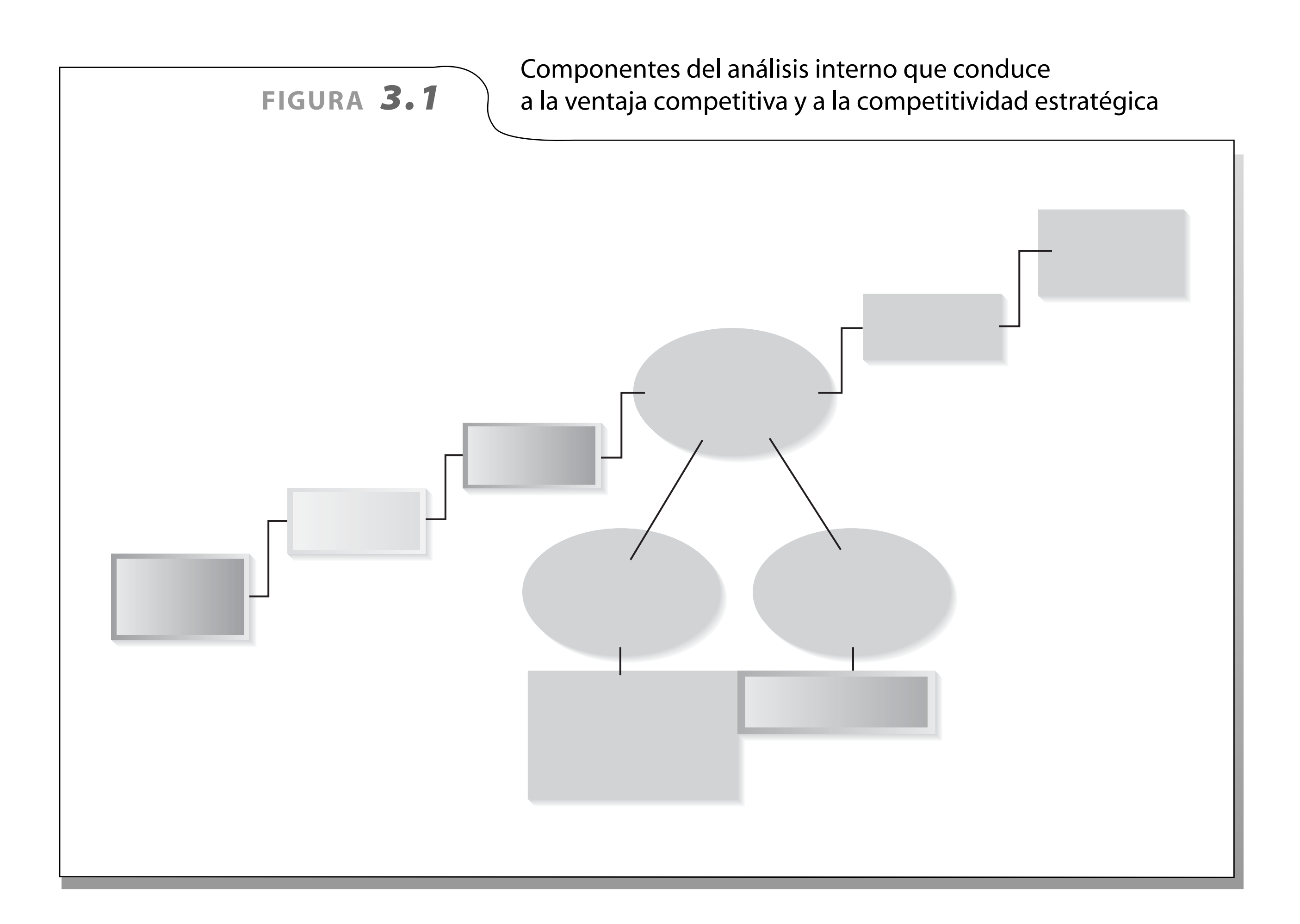


FIGURA 3.1 Componentes del análisis interno que conduce a la ventaja competitiva y a la competitividad estratégica

características de desempeño de un producto, así como en aquellos atributos por los cuales los clientes están dispuestos a pagar. Para crear una ventaja competitiva las empresas deben proporcionar a los clientes un valor superior al que les proporcionan los competidores.[23] La evidencia indica que cada vez es más frecuente que los clientes perciban que las marcas globales les proporcionan más valor que las que sólo son nacionales.[24] Las empresas crean valor formando paquetes innovadores y apalancando sus recursos y capacidades.[25] Las que no son creativas para armar paquetes ni para apalancar sus recursos y capacidades de modo que creen valor para los clientes, registran un desempeño decreciente.

A final de cuentas la creación de valor para los clientes es la fuente de los rendimientos superiores al promedio que obtiene una empresa. Lo que ésta pretenda conseguir mediante la creación de valor influirá en la estrategia de negocios que elija (véase el capítulo 4) y en la estructura de su organización (véase el capítulo 11).[26] En el capítulo 4, en el que se explican las estrategias de negocios, se señala que el bajo costo de un producto, sus características muy diferenciadas o la combinación del bajo costo y la fuerte diferenciación, comparadas con las que ofrecen los competidores, son las que crean valor. Una estrategia de negocios sólo será efectiva si el propósito al implementarla es explotar las competencias centrales actuales de la organización. Por consiguiente, las empresas exitosas nunca cesan de estudiar la efectividad de las competencias centrales, presentes y futuras.[27]

Hubo una época en que el proceso de administración estratégica se ocupaba en gran medida de comprender las características de la industria en la cual competía la empresa para, a la luz de éstas, determinar cómo se debería posicionar frente a sus competidores. Este hincapié en las características de la industria y en la estrategia para competir subestimaba el papel que los recursos y las capacidades de la empresa desempeñan en la obtención de una ventaja competitiva. De hecho, las competencias centrales, combinadas con las posiciones en los mercados de productos, representan las más importantes fuentes de ventaja competitiva de una empresa.[28] Las competencias centrales de una organización, sumadas a los resultados de los análisis de su entorno general, el de la industria y el de los competidores, deben guiar la elección de

sus estrategias. Los recursos que posee y también su contexto tienen enorme peso en la formulación de la estrategia.[29] Como señalara Clayton Christensen: "Los buenos estrategas deben cultivar una profunda comprensión de los procesos de la competencia y el progreso, así como de los factores que fundamentan cada ventaja, porque sólo así podrán ver cuándo las antiguas ventajas tienden a desaparecer y cómo pueden crear otras nuevas que ocupen su lugar".[30] Al hacer hincapié en las competencias centrales para formular sus estrategias, las empresas aprenden a competir sobre todo con base en sus diferencias específicas, pero también deben estar muy conscientes de los cambios que se estén operando en el entorno externo.

El reto del análisis interno

Las decisiones estratégicas que toman los administradores en cuanto a los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la organización no son nada rutinarias,[31] tienen implicaciones éticas[32] y también influyen de forma notable en la capacidad de la empresa para obtener rendimientos superiores al promedio.[33] Pudiera parecer que tomar estas decisiones con el fin de identificar, desarrollar, aplicar y proteger los recursos, las capacidades y las competencias centrales, es algo relativamente fácil. No obstante, esta tarea es tan difícil y desafiante como cualquiera de las otras que desempeñan los gerentes y, además, está cada vez más internacionalizada.[34] Hay quienes piensan que la presión a la que están sometidos los gerentes para concentrarse tan solo en aquellas decisiones útiles a la empresa para cumplir con los ingresos trimestrales que esperan los analistas de los mercados les dificulta hacer un análisis correcto de los recursos internos de la organización.[35] Antes de tomar decisiones estratégicas importantes, incluso las relativas a entrar o salir de los mercados, invertir en nuevas tecnologías, crear nueva capacidad productiva o aumentar la existente, o bien, formar sociedades estratégicas, es esencial identificar las competencias centrales de la empresa.

La evidencia preliminar de algunos estudios indica que, de las decisiones que se toman en las organizaciones, la mitad fracasa, lo cual indica el reto y la dificultad que entraña tomar decisiones efectivas.[36] En ocasiones los errores se cometen durante el análisis del entorno interno de la empresa. Por ejemplo, los gerentes podrían considerar como competencias centrales ciertas capacidades que no crean una ventaja competitiva. Cuando las personas que toman las decisiones se equivocan, deben tener tanta confianza en sí mismas como para admitir su error y aplicar acciones correctivas.[37] Una empresa puede crecer por medio de sus errores bien intencionados, porque el aprendizaje que se deriva de cometer y corregir errores es importante para crear nuevas ventajas competitivas.[38] Más aún, las empresas pueden aprender del fracaso que se deriva de un error; es decir, lo que *no* deben hacer cuando buscan una ventaja competitiva.[39]

Los gerentes que quieren facilitar el desarrollo y la utilización de las competencias centrales deben tener la valentía, la confianza en sí mismos, la integridad y la capacidad para lidiar con la incertidumbre y la complejidad, y también deben estar dispuestos a exigir que las personas asuman la responsabilidad de su trabajo y a admitir que sean ellas quienes se hagan responsables. Por consiguiente, las difíciles decisiones que toman los gerentes en tanto de los recursos, las capacidades y las competencias centrales se caracterizan por tres condiciones: la incertidumbre, la complejidad y los conflictos internos de la organización (véase la figura 3.2).[40]

Los gerentes enfrentan la *incertidumbre* que se deriva de las nuevas tecnologías patentadas, las tendencias económicas y las políticas que cambian con rapidez, las transformaciones de los valores sociales y los virajes de la demanda de los clientes.[41] La incertidumbre del entorno aumenta la *complejidad* y la gama de cuestiones que deben analizar cuando estudian el entorno interno.[42] Los sesgos en su forma de afrontar la incertidumbre afectarán sus decisiones relacionadas con los recursos y las capacidades que serán el fundamento de la ventaja competitiva de la empresa. Por último, los *conflictos internos de la organización* surgen cuando deciden cuáles son las competencias centrales que se deben nutrir y la forma de nutrirlas.

Cuando estas tres condiciones influyen en las decisiones que deben tomar, los gerentes tienen que aplicar su buen juicio. En este contexto *juicio* significa la capacidad para tomar buenas decisiones cuando no hay una regla o un modelo que indique cuáles son las correctas o cuándo los datos relevantes no son confiables ni están completos. En estas circunstancias los gerentes que toman las decisiones deben estar conscientes de que existe la posibilidad de que haya sesgos cognitivos. Por ejemplo, el exceso de confianza en sí mismos muchas veces

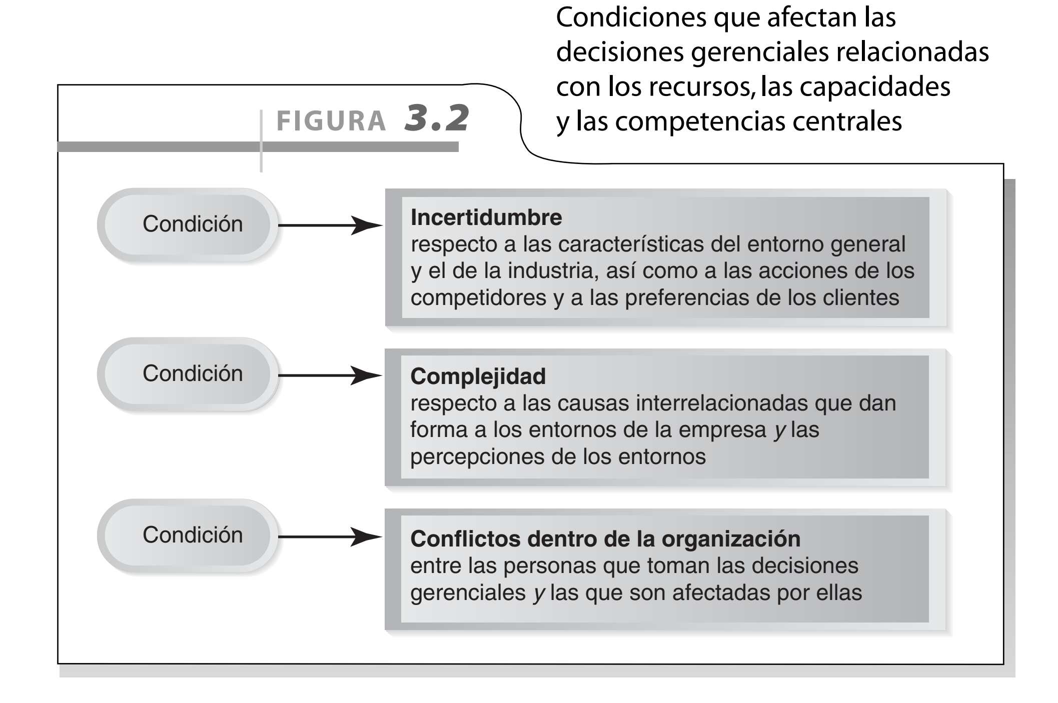


FIGURA **3.2** Condiciones que afectan las decisiones gerenciales relacionadas con los recursos, las capacidades y las competencias centrales

Fuente: Adaptado de R. Amit y P. J. H. Schoemaker, "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, 1993, p. 33.

disminuirá el valor si la decisión correcta no es evidente, como cuando utilizan su buen juicio para determinar si un recurso interno es una fortaleza o una debilidad.[43]

Cuando los gerentes que toman las decisiones aplican su buen juicio suelen correr riesgos inteligentes. En el panorama actual de la competencia el juicio de los ejecutivos es una fuente de ventaja competitiva muy importante. Esto se debe a que, con el transcurso del tiempo, el buen juicio permite que la empresa construya una sólida reputación y retenga la lealtad de los grupos de interés que le brindan el apoyo que está ligado a los rendimientos superiores al promedio.[44]

En una economía global que cambia a gran velocidad, el potencial de los recursos y las capacidades para crear valor puede variar de forma importante. Estos cambios afectan el poder y la estructura social de la empresa y, por lo tanto, es posible que se presente la inercia o la resistencia al cambio. Aun cuando es posible que estas reacciones se presenten, los administradores que toman las decisiones no se deben negar a realizar los cambios necesarios para garantizar que la empresa presente una competencia estratégica. Al negar la necesidad de un cambio, tal vez se eviten las experiencias difíciles a corto plazo.[45] Sin embargo, a largo plazo el hecho de no cambiar cuando se necesita conduce al decremento del desempeño y, en el peor escenario, a la quiebra. En fecha reciente, IBM ha estado haciendo importantes cambios con el propósito de prepararse para el futuro. Por ejemplo, vendió su negocio de producción de computadoras laptop a Lenovo, una empresa china. También agilizó las operaciones de sus negocios en Europa. Además, está tratando de reducir su burocracia y de incrementar su capacidad de respuesta ante los veloces cambios de su entorno.[46] De manera similar, Microsoft nunca cesa de buscar nuevas formas de proporcionar valor a los consumidores. Jeff Raikes, jefe de aplicaciones para negocios de Microsoft, señaló que un punto focal básico para incrementar la productividad en este decenio será la convergencia de la red de audio, video y computadora. En otras palabras, Microsoft está desarrollando productos que permitirán a los trabajadores comunicarse y colaborar con más eficiencia. En concreto, la empresa se está esforzando por



AFP/GETTY IMAGES

Microsoft está haciendo un esfuerzo por integrar las conferencias por Internet, los mensajes inmediatos y la conexión a infraestructura de telefonía a su Microsoft Office.

integrar más tecnologías a Microsoft Office, tratando de integrar las conferencias por Internet, los mensajes inmediatos y la conexión a la infraestructura de telefonía.[47]

Recursos, capacidades y competencias centrales

Los recursos, las capacidades y las competencias centrales sientan las bases de la ventaja competitiva. Los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y son agrupados con el fin de crear tales capacidades. A su vez, éstas son la fuente de las competencias centrales de la empresa, las cuales son la base de las ventajas competitivas.[48] Más adelante se explicará cómo algunas capacidades se convierten en competencias centrales. En la figura 3.1 se describen estas relaciones. En esta sección se definen y presentan algunos ejemplos de los bloques con los que se construye la ventaja competitiva.

Recursos

Los recursos son de espectro amplio y abarcan un abanico de fenómenos individuales, sociales y organizacionales.[49] Por lo general los recursos solos no producen una ventaja competitiva.[50] De hecho, una ventaja competitiva se suele basar en la *agrupación única de varios recursos.*[51] Por ejemplo, Amazon.com combinó los recursos de los servicios y la distribución para crear sus ventajas competitivas. La empresa empezó como un negocio que vendía libros en línea y enviaba los pedidos directamente a los clientes. No tardó en crecer y en formar una enorme red de distribución bien establecida por medio de la cual podía enviar "millones de artículos diferentes a millones de clientes diferentes". Las empresas tradicionales con instalaciones físicas como Borders, que carecían de la combinación de recursos que tenía Amazon, encontraron dificultades para establecer una presencia efectiva en línea. Estos problemas las llevaron a asociarse con Amazon. Gracias a estos arreglos, en la actualidad Amazon maneja la presencia en línea y el embarque de bienes de varias empresas, incluso Borders, que ahora se puede concentrar en las ventas en sus librerías. Arreglos como los mencionados son muy útiles para las empresas tradicionales porque no están acostumbradas a enviar tantas mercancías tan variadas directamente a las personas.[52]

Algunos de los recursos de la empresa (que se definieron en el capítulo 1 como insumos para el proceso de producción) son tangibles y otros son intangibles. Los **recursos tangibles** son activos que se pueden ver y cuantificar. El equipo de producción, las plantas de manufactura y las estructuras formales de líneas de subordinación son ejemplos de este tipo de recursos. Los **recursos intangibles** incluyen activos que suelen tener profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el transcurso del tiempo. Como los recursos intangibles están incrustados en patrones únicos de rutinas, dificultan hasta cierto punto que los competidores los puedan analizar e imitar. El conocimiento, la confianza entre gerentes y empleados, las capacidades de los gerentes, las rutinas de la organización (la forma única en que las personas trabajan juntas), las capacidades científicas, la capacidad para la innovación y la reputación de la empresa por sus bienes o servicios y por la forma en que interactúa con las personas (como empleados, clientes y proveedores) son ejemplo de recursos intangibles.[53]

*Los **recursos tangibles** son activos que se pueden ver y cuantificar.*

*Los **recursos intangibles** incluyen activos que suelen tener profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el transcurso del tiempo.*

Los cuatro tipos de recursos tangibles son: financieros, organizacionales, físicos y tecnológicos (véase la tabla 3.1). Los tres tipos de recursos intangibles son: humanos, innovaciones y reputación (véase la tabla 3.2).

Recursos tangibles

La capacidad de endeudamiento y el estado de la planta y el equipo de una empresa son visibles y, por lo tanto, son recursos tangibles. El valor de muchos de estos recursos se establece por medio de los estados financieros, pero éstos no representan el valor de todos los activos de una empresa porque no toman en cuenta algunos recursos intangibles.[54] Como tales, cada una

Recursos tangibles TABLA 3.1

Recursos financieros	• Capacidad de endeudamiento de la empresa • Capacidad de la empresa para generar fondos internos
Recursos organizacionales	• Estructura formal de las líneas de subordinación en la empresa y sus sistemas formales para la planeación, el control y la coordinación
Recursos físicos	• Ubicación y sofisticación de la planta y el equipo de la empresa • Acceso a materias primas
Recursos tecnológicos	• Acervo de tecnología, como patentes, marcas registradas, derechos de autor y secretos comerciales

Fuentes: Adaptado de J. B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 1991, p. 101; R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Business, Cambridge, RU, 1991, pp. 100-102.

de las fuentes de ventaja competitiva de la empresa por lo general no reflejan por completo sus estados financieros. El valor de los recursos tangibles también está limitado porque son difíciles de apalancar; es decir, resulta muy difícil derivar negocios o valor adicionales de un recurso tangible. Por ejemplo, un avión es un recurso tangible o un activo, pero "no se puede utilizar el mismo avión en cinco rutas diferentes al mismo tiempo ni se puede colocar a la misma tripulación en cinco rutas diferentes de manera simultánea, y cabe decir lo mismo de la inversión financiera que se ha hecho en el avión".[55]

Aun cuando los activos para la producción son tangibles, muchos de los procesos para utilizar estos activos son intangibles. Por consiguiente, los procesos de aprendizaje y de potencial propio asociados con un recurso tangible, como un equipo de producción, pueden tener atributos intangibles únicos, como los procesos de control de calidad, los procesos de producción

Recursos intangibles TABLA 3.2

Recursos humanos	• Conocimiento • Confianza • Capacidades gerenciales • Rutinas de la organización
Recursos de innovación	• Ideas • Capacidades científicas • Capacidad para innovar
Recursos de reputación	• Reputación entre los clientes • Nombre de marca • Percepciones de la calidad, durabilidad y confiabilidad de los productos • Reputación entre los proveedores • Por tener interacciones y relaciones eficientes, efectivas, solidarias y benéficas para todas las partes

Fuentes: Adaptado de R. Hall, "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, 13, 1992, pp. 136-139; R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Business, Cambridge, R.U., 1991, pp. 101-104.

exclusivos y la tecnología, que se desarrollan con el transcurso del tiempo y crean una ventaja competitiva.[56]

Recursos intangibles

Como se ha sugerido, los recursos intangibles, en comparación con los tangibles, son una fuente superior y más potente de competencias centrales.[57] De hecho, en la economía global "el éxito de una empresa radica en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas más que en los activos físicos. Más aún, la capacidad para administrar el intelecto humano y convertirlo en productos y servicios útiles se está convirtiendo con rapidez en la habilidad ejecutiva determinante de esta era".[58]

Aunque es difícil medir el valor de los activos intangibles, como el conocimiento,[59] cierta evidencia indica que el valor de los activos intangibles está aumentando en comparación con el de los tangibles.[60] John Kendrick, el conocido economista que estudia los principales impulsores del crecimiento económico, encontró que el aporte de los activos intangibles al crecimiento económico de Estados Unidos había registrado un incremento general a partir de principios del siglo XX. En 1929 la proporción de capital empresarial intangible a capital empresarial tangible era del orden de 30 a 70 por ciento. Sin embargo, en la actualidad esa proporción es de alrededor de 70 por ciento para el capital empresarial intangible y 30 por ciento para el tangible.[61]

Como los recursos intangibles son menos visibles y es más difícil que los competidores los puedan comprender, comprar, imitar o sustituir, las empresas prefieren recurrir a ellos en lugar de a los tangibles para fundar sus capacidades y competencias centrales. De hecho, cuanto menos observable (es decir, intangible) sea un recurso, tanto más sostenible será la ventaja competitiva que se funda en él.[62] Otro beneficio de los recursos intangibles radica en que, a diferencia de la mayor parte de los tangibles, su utilización se puede apalancar. En el caso de los recursos intangibles, cuanto más grande sea la red de usuarios, tanto mayor será el beneficio para cada una de las partes. Por ejemplo, el conocimiento compartido entre los empleados no disminuye su valor para una persona cualquiera. Por el contrario, dos personas que comparten sus conocimientos con frecuencia los pueden apalancar para crear conocimiento adicional que, si bien nuevo para cada una de ellas, contribuye a mejorar el desempeño de la empresa.[63]

Como se muestra en la tabla 3.2, el recurso intangible de la reputación es una fuente importante de ventaja competitiva. Una reputación que crea valor, ganada por medio de las acciones y las palabras de una empresa, es producto de que los grupos de interés perciban que su competencia en los mercados ha sido superior durante muchos años.[64] La reputación indica el grado de conciencia que la empresa ha conseguido despertar entre los grupos de interés[65] y la medida de la estima en la que éstos tienen a la misma.[66] Un nombre de marca conocido y muy apreciado es una aplicación de la reputación como una fuente de ventaja competitiva.[67] El compromiso permanente con la innovación y la publicidad agresiva facilitan las actividades de las empresas que les permiten aprovechar la reputación asociada con sus marcas.[68] Por ejemplo, el nombre de marca Harley-Davidson tiene una reputación muy deseable y ocupa una posición tan alta que adorna una edición limitada de la muñeca Barbie, un restaurante muy popular de la ciudad de Nueva York y una línea de colonia de L'Oréal. Más aún, la ropa Harley-Davidson para corredores le genera a la empresa ingresos superiores a los 100 millones de dólares y ofrece toda una gama de prendas, desde chaquetas negras de piel hasta ropa infantil.[69] Otras empresas están tratando de adquirir buena reputación. Por ejemplo, en el mercado chino, Li-Ning, el fabricante y comercializador de calzado deportivo, compite contra Nike y Adidas, empresas que tienen marcas muy conocidas. Con el fin de prepararse para los Juegos Olímpicos que tendrán lugar en Beijing en 2008, Li-Ning contrató a un experto veterano de


GETTY IMAGES

Harley-Davidson MotorClothes le genera a la empresa ingresos superiores a los 100 millones de dólares y ofrece una amplia gama de prendas, desde chaquetas negras de piel hasta ropa infantil.



El capital humano. La subutilización de valiosos activos intangibles

Las empresas llevan años diciendo que su personal es su recurso más valioso. Sin embargo, no parecen practicar lo que proclaman ante sus grupos de interés, ya que cuando enfrentan problemas de desempeño suelen empezar por despedir a muchos empleados para reducir sus costos. No obstante, cada vez hay más datos que sugieren que el capital humano podría ser el recurso más valioso que tienen casi todas las organizaciones. Otra señal de que el capital humano no es valuado en su justa dimensión es el hecho de que, en Estados Unidos, pocas mujeres ocupan puestos en la administración de alto nivel y que suelen percibir en promedio sólo alrededor de 72 por ciento del sueldo que perciben los hombres que ocupan puestos equivalentes.

En Estados Unidos se vislumbran cambios en el horizonte de la utilización del capital humano compuesto por mujeres y minorías. En la actualidad en las empresas de ese país alrededor de 47 por ciento de los puestos ejecutivos y gerenciales están ocupados por mujeres. Carly Florina ya no ocupa el puesto de Presidenta en Hewlett-Packard, pero hay otras mujeres destacadas que son altas ejecutivas, como Meg Whitman, Presidenta de eBay, y Anne Mulcahy, Presidenta de Xerox. Según Whitman: "En el terreno del personal las buenas decisiones son cuestión de encontrar a la persona correcta, para el puesto correcto en el momento correcto". A finales de 2004 ella hizo algunos cambios en varios puestos clave de su equipo de administración: Jeff Jordan, que era jefe de las operaciones de eBay en Estados Unidos, se hizo cargo de PayPal, una subsidiaria de eBay; Matt Bannick asumió el cargo de las operaciones internacionales de eBay y Bill Cob dejó de ser el gerente del brazo internacional y asumió la responsabilidad de las operaciones de eBay en Estados Unidos. Al hacer que ellos se encarguen de nuevas tareas gerenciales, Whitman está desarrollando su capital humano. Los tres son candidatos a sucederla cuando ella decida abandonar su puesto de Presidenta.

Carol Bartz, Presidenta de Autodesk desde 1992, es otra exitosa ejecutiva en una empresa de tecnología. Ella atribuye su éxito (ha cambiado la empresa tres veces) al apoyo de un consejo de administración muy "paciente". Ha manifestado su preocupación por contar con el capital humano correcto para el futuro, dado el aparente declive de las matemáticas y la ingeniería entre los estudiantes estadounidenses, sobre todo porque las mujeres jóvenes no reciben estímulo para estudiar estos campos. De hecho, Bartz piensa que con frecuencia la sociedad influye en las mujeres para que estudien materias de humanidades en lugar de matemáticas, lo que da como resultado, por supuesto, la subutilización de mucho del capital humano disponible.



GETTY IMAGES.

Carol Bartz de Autodesk.

PepsiCo se ha esforzado mucho por utilizar mejor su capital humano por medio de programas de diversidad. En 2005 ocupó el cuarto lugar de la lista de Diversityinc que contiene a las mejores empresas en el terreno de la diversidad. Steve Reinemund, el presidente de PepsiCo, comenta que las metas fundamentales de la empresa entrañan la inclusión y que para alcanzarlas Pepsi debe retener a empleados diversos de gran calidad, así como integrar sus perspectivas con el fin de crear y mantener los mejores programas de marketing e innovación del sector. Es imposible realizar todo el potencial de la diversidad sin una cultura de inclusión. Se espera que los gerentes entiendan bien las necesidades de sus empleados y que funcionen como sus mentores con regularidad. A finales de 2004 las mujeres ocupaban 29 por ciento de los puestos

en la administración de PepsiCo y las personas de color 17 por ciento, cifras que representan incrementos notables en comparación con las de 2000.

En años recientes el monto de los sueldos de los ejecutivos ha sido un tema muy polémico en Estados Unidos, pero muchas personas piensan que éstos ofrecen un importante incentivo para esforzarse por convertirse en un gerente de nivel alto. La remuneración total media (sueldo y bonos) en 2004 era de 2 470 600 dólares, con un incremento de 14.5 por ciento sobre la de 2003. La polémica ha girado en torno a los ejecutivos que recibieron jugosos sueldos cuando sus empresas tenían un pésimo desempeño. Ante esto, los consejos de administración han tratado de que la mayor parte de la remuneración de los ejecutivos esté vinculada con el desempeño de la organización. Es un proceso imperfecto porque los directores generales con frecuencia se llevan demasiada parte del crédito del buen desempeño de sus empresas. El número de presidentes que están perdiendo su empleo (véase el capítulo 12) también sugiere que podrían estar cargando con una parte excesiva de la culpa del mal desempeño. Sea como fuere, todo capital humano es valioso y debería recibir premios conmensurables.

Fuentes: D. D. Kirkpatrick, "The reigning queen of tech", *Fortune*, www.fortune.com, 3 de mayo de 2005; P. Gogoi, "For women, a failure to negotiate", *Business Week*, www.businessweek.com, 22 de abril de 2005; C. Terhune, "Pepsi vowing diversity isn't just image polish, seeks inclusive culture", *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 19 de abril de 2005; J. S. Lublin, "Goodbye to pay for no performance", *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 11 de abril de 2005; C. Himowitz, Chiefs with the skills of a COO gain favor as celebrity CEOs fade, *Wall Street Journal*, abril de 2005, www.ejs.com; A. Lashinsky, "Ebay's management merry-go-round", *Fortune*, www.fortune.com, 13 de diciembre de 2004.

Procter & Gamble como vicepresidente de marketing para que creara su imagen. Su primera iniciativa fue asociarse con la National Basketball Association para utilizar su logotipo en el calzado Li-Ning.[70]

Como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico" en el que se habla del capital humano, muchas empresas creen en la importancia que tienen sus empleados, pero los despiden ante la primera señal de dificultades económicas. Cuando lo hacen es probable que registren un declive de su desempeño durante más tiempo.[71] Además, las empresas deben utilizar todo su capital humano de forma más efectiva. Las que lo hacen, como PepsiCo y eBay, tienen más probabilidades de lograr ventajas competitivas y de ganar las batallas en la competencia contra sus rivales. Lo anterior es reforzado por investigaciones recientes que han revelado que las inversiones en capital humano específico de la empresa incrementan el aprendizaje y, a su vez, el desempeño de la misma.[72] Está claro que algunas empresas están reconociendo el valor que tiene el capital humano para su éxito estratégico y están poniendo énfasis en tratar de retener a los trabajadores de edad mayor debido al acervo de conocimientos que éstos han desarrollado con el transcurso del tiempo. Estas acciones han despertado la rivalidad entre las empresas que tratan de adquirir y retener a capital humano de gran calidad.[73] John Mack, el nuevo presidente de Morgan Stanley, hizo énfasis en esta rivalidad y conminó a sus gerentes a que identificaran y reclutaran a los empleados más talentosos de los bancos rivales, porque la organización ha perdido a muchos empleados de gran nivel que aceptaron los empleos que les ofrecieron los competidores. Al respecto dijo: "Nada subrayaría el cambio de régimen con más fuerza que la posibilidad de captar a algunas personas de renombre".[74]

Capacidades

Las capacidades existen cuando los recursos han sido integrados a propósito con el fin de desempeñar una o varias tareas específicas. Estas tareas van desde la selección de los recursos humanos hasta el marketing de los productos y las actividades de investigación y desarrollo.[75] Las capacidades son fundamentales para crear ventajas competitivas y, con frecuencia, están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y de conocimiento por medio del capital humano de la empresa.[76] Las capacidades tocantes a los clientes a menudo se desarrollan a partir de repetidas interacciones con ellos y de averiguar cuáles son sus necesidades.[77] Por lo tanto, las capacidades suelen evolucionar y desarrollarse con el transcurso del tiempo.[78] La base de muchas capacidades radica en las habilidades y el conocimiento únicos de los empleados de la empresa[79] y, con frecuencia, en su experiencia en las funciones. De

Ejemplos de capacidades de la empresa TABLA 3.3

Áreas funcionales	Capacidades	Ejemplos de empresas
Distribución	Utilización efectiva de técnicas para administrar la logística	Wal-Mart, Dell
Recursos humanos	Motivación, atribución de facultades y retención de empleados	Microsoft, Dell
Sistemas de información gerencial	Control efectivo y eficiente de inventarios por medio de métodos para reunir datos en el punto de compra	Wal-Mart, Dell
Marketing	Promoción efectiva de productos con nombre de marca	Procter & Gamble
		Polo Ralph Lauren Corp.
		McKinsey & Co.
	Servicio efectivo al cliente	Nordstrom Inc.
		Norrell Corporation
	Comercialización innovadora	Crate & Barrel
Administración	Capacidad para tener visión futura de la ropa	Gap Inc.
	Estructura organizacional efectiva	PepsiCo
Manufactura	Habilidades para el diseño y la producción que dan por resultado productos confiables	Komatsu
	Calidad de diseño y de productos	Gap Inc.
	Miniaturización de componentes y productos	Sony
Investigación	Tecnología innovadora	Caterpillar
y desarrollo	Desarrollo de soluciones sofisticadas para control de elevadores	Otis Elevator Co.
	Veloz transformación de la tecnología para crear nuevos productos y procesos	Chaparral Steel
	Tecnología digital	Thomson Consumer Electronics

ahí que nunca sobre hacer gran hincapié en el valor que tiene el capital humano para el desarrollo y la utilización de las capacidades y, en última instancia, para las competencias centrales.

Los líderes empresariales globales están apoyando cada vez más la idea de que el conocimiento que posee el capital humano es una de las capacidades más importantes de una organización y, a final de cuentas, es lo que está en el fondo de todas las ventajas competitivas.[80] Sin embargo, las empresas también deben poder utilizar el conocimiento que poseen y difundirlo entre sus unidades de negocio.[81] Dada esta realidad, el reto de la empresa es crear un entorno que permita a las personas integrar su conocimiento individual con el de otros miembros de la organización de modo que ésta posea, de forma colectiva, una cantidad importante de conocimiento.[82]

Como se ilustra en la tabla 3.3., las capacidades suelen ser desarrolladas en áreas funcionales específicas (como manufactura, IyD y marketing) o en alguna parte de un área funcional (por ejemplo, publicidad). Las investigaciones indican que existe una relación entre las capacidades desarrolladas en áreas funcionales particulares y el desempeño financiero de la empresa, tanto al nivel de la corporación como al nivel de unidad de negocios,[83] lo cual sugiere que es necesario desarrollar las capacidades de los dos niveles. En la tabla 3.3 se muestra una agrupación de las funciones de la organización y las capacidades que se atribuyen a algunas empresas en términos de todas esas funciones o partes de ellas.

Competencias centrales

En el capítulo 1 se mencionó que las *competencias centrales* son las capacidades que le sirven a una empresa como fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales. Las competencias centrales distinguen a una empresa en términos de competencia y reflejan su personalidad. Van

surgiendo con el transcurso del tiempo a medida que la organización avanza en el proceso de acumulación de diversos recursos y capacidades y aprende a aplicarlos.[84] Como capacidad para emprender acciones, las competencias centrales son "las joyas de la corona de una empresa"; es decir, las actividades que ésta desempeña especialmente bien en comparación con sus competidores y las cuales le permiten agregar valor único a sus bienes y servicios durante un largo periodo.[85]

No todos los recursos y las capacidades de una empresa son *activos estratégicos*, es decir, activos que tienen un valor para la competencia y potencial para servir como fuente de ventaja competitiva.[86] Algunos recursos y capacidades pueden derivar en incompetencia porque representan áreas de competencia en las cuales la empresa es más débil que sus competidores. Por consiguiente, algunos recursos o capacidades pueden ahogar o impedir el desarrollo de una competencia central. Las empresas que tienen el recurso tangible del capital financiero, como Microsoft que cuenta con mucha liquidez disponible, pueden comprar instalaciones o contratar a trabajadores que tienen las habilidades necesarias para fabricar bienes que producen valor para los clientes. Sin embargo, las empresas que no cuentan con capital financiero son débiles en el sentido de que tal vez no puedan comprar ni crear nuevas capacidades. Para tener éxito las empresas deben encontrar en el entorno externo aquellas oportunidades que pueden explotar utilizando sus capacidades, al mismo tiempo que evitan la competencia en sus áreas débiles.[87]

Una pregunta importante es: "¿Cuántas competencias centrales se requieren para que la empresa goce de una ventaja competitiva sostenible?". La pregunta tiene distintas respuestas. McKinsey & Co. recomienda a sus clientes que identifiquen tres o cuatro competencias que les sirvan para enmarcar sus acciones estratégicas.[88] Apoyar y cultivar más de cuatro competencias centrales puede impedir que la empresa desarrolle el enfoque que necesita para explotar de forma plena sus competencias en los mercados. Las empresas deben emprender acciones basadas en sus competencias centrales.

Por supuesto que no todas las capacidades son competencias centrales. Algunas empresas pueden tener debilidades en capacidades importantes que van en detrimento de sus competencias centrales. Por ejemplo, Unilever tiene una competencia central en el marketing, pero su incapacidad para la ejecución provocó que el resultado de su desempeño no cumpliera con las expectativas en 2004.[89] En cambio, la revista *Fortune* calificó a Dell como la empresa más destacada de Estados Unidos en 2005, en gran medida con base en las distintas competencias centrales que posee. La empresa fabrica computadoras de alta calidad, mantiene bajos los costos, cuenta con un eficiente sistema de inventarios justo a tiempo y con un programa de marketing y distribución directos sin igual en la industria. Además, instituyó un nuevo programa de desarrollo, recompensa y retención de los empleados muy positivo a principios de 2000, el cual mejoró de forma significativa su crecimiento y desempeño.[90]

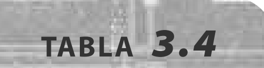
Construcción de competencias centrales

Las empresas recurren a dos instrumentos para identificar y construir sus competencias centrales.[91] El primero está compuesto por cuatro criterios específicos de la ventaja competitiva sostenible que las empresas pueden aplicar para determinar qué capacidades son competencias centrales. Dado que las capacidades que se muestran en la tabla 3.3 han cumplido con estos cuatro criterios, todas son competencias centrales. El segundo instrumento es el análisis de la cadena de valor. Las empresas lo utilizan para elegir las competencias que crean valor y que se deben mantener, mejorar o desarrollar, así como aquellas que se deben subcontratar.

Cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible

Como se ilustra en la tabla 3.4, aquellas capacidades que son valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituibles son competencias centrales. A su vez, las competencias centrales son fuentes de ventaja competitiva para la empresa ante sus rivales. Las capacidades que no cumplen con los cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible no son competencias centrales; es decir, si bien toda competencia central es una capacidad, no toda capacidad es una competencia central. En otras palabras, para que una capacidad sea una competencia central,

Los cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible



Capacidades valiosas	• Ayudan a la empresa a neutralizar amenazas o aprovechar oportunidades
Capacidades singulares	• No las poseen muchos más
Capacidades costosas de imitar	• Históricas. Una cultura organizacional o un nombre de marca únicos y valiosos • Causa ambigua. Las causas y los usos de una competencia no están claros • Complejidad social. Las relaciones interpersonales, la confianza y la amistad entre gerentes, proveedores y clientes
Capacidades insustituibles	• Sin equivalente estratégico

ésta debe ser valiosa y única desde el punto de vista del cliente. Para que una ventaja competitiva sea sostenible, la competencia central debe ser inimitable e insustituible desde el punto de vista de un competidor.

La empresa sólo podrá lograr una ventaja competitiva consistente si los competidores no pueden replicar los beneficios de su estrategia o si éstas carecen de los recursos necesarios para tratar de imitarla. Podrá gozar de una ventaja competitiva durante cierto periodo si utiliza capacidades que, por ejemplo, son valiosas y singulares, pero imitables.[92] En este caso, el lapso durante el cual la empresa esperaría conservar su ventaja competitiva depende de la velocidad con la cual los competidores consigan imitar un bien, servicio o proceso. La ventaja competitiva sostenible sólo se logrará cuando se cumplan los cuatro criterios.

Valiosas

Las ***capacidades valiosas*** *permiten a la empresa aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que están presentes en su entorno externo.*

Las **capacidades valiosas** permiten a la empresa aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que están presentes en su entorno externo. La empresa que utiliza de forma efectiva las capacidades para aprovechar las oportunidades creará valor para los clientes. Cuando Jack Welch fue presidente de GE, su liderazgo llevó a que la organización creara una valiosa competencia en servicios financieros, la cual, en gran parte, se logró por medio de adquisiciones y su competencia central mediante la integración de las empresas recién adquiridas. Además, para lograr que competencias como los servicios financieros tuvieran éxito se requirió que se colocara a las personas correctas en los puestos correctos. Como Welch subraya: el capital humano es importante en la creación de valor para los clientes.[93]

Singulares

Las ***capacidades singulares*** *son aquellas que pocos o ningún competidor posee.*

Las **capacidades singulares** son aquellas que ninguno o muy pocos competidores poseen. Una pregunta fundamental que se debe responder para evaluar este criterio es: “¿Cuántos rivales poseen estas capacidades valiosas?”. Cuando muchos rivales poseen las capacidades es poco probable que éstas sean fuentes de ventaja competitiva para ninguno de ellos. En cambio, las capacidades y los recursos valiosos y comunes (es decir, no singulares) son fuentes de paridad en la competencia.[94] La ventaja competitiva sólo existirá cuando las empresas desarrollan y explotan capacidades valiosas que son diferentes de las que comparten con sus competidores.

Costosas de imitar

Las ***capacidades costosas de imitar*** *son aquellas que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad.*

Las **capacidades costosas de imitar** son aquellas que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad. Estas capacidades se deben a una de tres razones o a una combinación de todas ellas (véase la tabla 3.4). En primera instancia, la empresa en ocasiones puede desarrollar capacidades debido a *condiciones históricas únicas.* “Cuando las empresas van evolucionando adquieren habilidades, capacidades y recursos propios únicos, los cuales reflejan la senda particular que han recorrido a lo largo de la historia.”[95]

Una empresa que tiene una *cultura organizacional* única y valiosa, surgida en las primeras etapas de su historia, “puede gozar de una ventaja que no se puede imitar a la perfección

frente a empresas que han sido constituidas en otro momento histórico";[96] es decir, uno en el cual otras creencias y valores menos valiosos o menos útiles para la competencia influyeron mucho en el desarrollo de la cultura de la empresa. Éste podría ser el caso de la firma de consultoría McKinsey & Co. Como se expuso de forma breve en el capítulo 1, la cultura organizacional se entiende como el conjunto de valores que comparten sus miembros, un tema que se explicará a fondo en el capítulo 12. La cultura organizacional es fuente de ventaja cuando los empleados se mantienen muy unidos porque creen en ella.[97]

UPS ha sido prototípica en muchas áreas del negocio de paquetería debido a sus excelentes capacidades en el terreno de sus productos, sistemas, marketing y otras operaciones. "Sin embargo, la fortaleza competitiva fundamental de la organización se deriva de su cultura única, que abarca casi un siglo durante el cual se ha ido profundizando. Esta cultura proporciona raíces sólidas y consistentes para todo lo que hace la empresa, desde la capacitación de habilidades hasta la innovación tecnológica."[98]

Otra condición de lo costoso de imitar es que el vínculo entre las capacidades de la organización y su ventaja competitiva presente una *causalidad ambigua*.[99] En este caso, los competidores no pueden comprender con claridad la forma en que la empresa utiliza sus capacidades como base de su ventaja competitiva. Como resultado, las empresas no saben bien cuáles capacidades deberían desarrollar para replicar los beneficios de la estrategia que crea valor que posee un competidor. Los competidores llevan muchos años tratando de imitar la estrategia de costos bajos de Southwest Airlines, pero casi ninguna ha podido replicar el éxito de esa línea aérea. No se han dado cuenta de que Southwest tiene una cultura única y de que atrae a algunas de las personas más talentosas del sector. La cultura y el excelente capital humano han trabajado en conjunto para implementar la estrategia de la empresa y son la base de su ventaja competitiva.

La *complejidad social* es la tercera razón que hace que las capacidades sean costosas de imitar. Complejidad social significa que algunas, y con frecuencia muchas, de las capacidades de la organización son producto de fenómenos sociales muy complejos. Las relaciones interpersonales, la confianza, la amistad entre gerentes y entre éstos y los empleados, así como la reputación que tiene la empresa entre sus proveedores y los clientes son ejemplo de capacidades sociales complejas. Southwest tiene mucho cuidado en contratar a personas que compartan su cultura. Esta compleja interrelación entre la cultura y el capital humano agrega valor de tal manera que otras líneas no pueden imitar, como sobrecargos que cuentan chistes o pilotos y personal de embarque muy serviciales.

Insustituibles

*Las **capacidades insusti-tuibles** son aquellas que no tienen un equivalente estratégico.*

Las **capacidades insustituibles** son aquellas que no tienen un equivalente estratégico. Este último criterio para una capacidad como fuente de ventaja competitiva "es que no debe haber recursos valiosos equivalentes desde el punto de vista estratégico, que en sí no sean singulares ni imitables. Dos recursos valiosos de la organización (o dos paquetes de recursos de la empresa) son equivalentes en términos estratégicos cuando los dos pueden ser explotados por separado para implementar las mismas estrategias".[100] En general, el valor estratégico de las capacidades se va incrementando a medida que aumenta la dificultad para sustituirlas.[101] Cuanto más invisibles sean las capacidades, tanto más difícil será para los competidores encontrar sustitutos y tanto mayor será el reto que enfrenten al tratar de imitar la estrategia de la empresa que crea valor. El conocimiento específico de la organización y las relaciones de trabajo basadas en la confianza entre los gerentes y el personal que no es de administración, como las que existen en Southwest Airlines desde



ASSOCIATED PRESS, AP

La cultura y el excelente capital humano de Southwest Airlines han trabajado en conjunto para implementar la estrategia de la empresa y son la base de su ventaja competitiva.



El modelo de venta directa de Dell aprovecha las capacidades únicas de la empresa.

hace muchos años, son ejemplo de capacidades difíciles de identificar y que presentan todo un reto al tratar de encontrar sustitutos. Sin embargo, la ambigüedad causal puede dificultar que la empresa aprenda y también puede detener su progreso, porque tal vez no sepa cómo mejorar procesos que no son fáciles de codificar y que, por lo mismo, resultan ambiguos.[102]

Por ejemplo, los competidores conocen a fondo el exitoso modelo de venta directa de Dell Inc. Sin embargo, hasta la fecha ninguno ha podido imitar sus capacidades, como se ilustra con el siguiente comentario: "No existe una forma de fabricar, vender y entregar computadoras personales mejor que la de Dell y nadie aplica ese modelo mejor que ella".[103] Más aún, ningún competidor ha podido desarrollar ni utilizar capacidades que puedan sustituir o replicar el valor que Dell crea utilizando sus capacidades. Esta experiencia sugiere que las capacidades del modelo de ventas directas de Dell son insustituibles.

En resumen, una ventaja competitiva sostenible sólo se puede crear utilizando capacidades valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituibles. En la tabla 3.5 se muestran las consecuencias para la competencia y las implicaciones para el desempeño que se derivan de la combinación de los cuatro criterios de la ventaja sostenible. El análisis que se sugiere en la tabla ayuda a los gerentes a determinar el valor estratégico de las capacidades de una empresa. Ésta no debe hacer hincapié en las capacidades que se adaptan a los criterios descritos en la primera fila de la tabla (es decir, los recursos y las capacidades que no son valiosos ni singulares, que se pueden imitar y que tienen sustitutos estratégicos). Sin embargo, debe apoyar las capacidades que producen paridad en la competencia y una ventaja competitiva

TABLA 3.5

Resultados de las combinaciones de los criterios de una ventaja competitiva sostenible

¿El recurso o la capacidad son valiosos?	¿El recurso o la capacidad son singulares?	¿El recurso o la capacidad son costosos de imitar?	¿El recurso o la capacidad son insustituibles?	Consecuencias para la competencia	Implicaciones para el desempeño
No	No	No	No	Desventaja competitiva	Rendimientos inferiores al promedio
Sí	No	No	Sí/no	Paridad en la competencia	Rendimientos promedio
Sí	Sí	No	Sí/no	Ventaja competitiva temporal	Rendimientos entre promedio y superiores al promedio
Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio

temporal o sostenible. Algunos competidores, como Coca-Cola y PepsiCo, podrían tener capacidades que den por resultado la paridad en la competencia. En tal caso, las empresas alimentarán estas capacidades y, al mismo tiempo, tratarán de desarrollar otras que les produzcan una ventaja competitiva temporal o sostenible.

Análisis de la cadena de valor

El **análisis de la cadena de valor** permite a la empresa saber cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor y cuáles no. Es importante comprender estos puntos porque la organización sólo podrá obtener rendimientos superiores al promedio cuando el valor que crea sea superior a los costos que contrae para crearlo.[104]

La cadena de valor es como una plantilla que las empresas utilizan para entender su posición en cuanto a costos e identificar los muchos medios que podrían utilizar para facilitar la implementación de la estrategia de negocios que elijan.[105] Como se muestra en la figura 3.3, la cadena de valor de una empresa se divide en actividades primarias y en actividades de apoyo. Las **actividades primarias** se relacionan con la elaboración de un producto, su distribución y venta a los compradores y su servicio posterior a la venta. Las **actividades de apoyo** brindan la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de las actividades primarias.

La cadena de valor muestra la forma en que un producto pasa de la etapa de las materias primas a la del cliente final. En el caso de las empresas individuales, la idea esencial de la cadena de valor radica en crear valor adicional sin contraer muchos costos al hacerlo y en capturar

FIGURA 3.3 La cadena de valor básica



el valor que ha sido creado. En la competencia de una economía global los eslabones más valiosos de la cadena son las personas que tienen conocimientos acerca de los clientes. Esta situación de posibilidades de crear valor se aplica tanto a los negocios minoristas y de servicios como a los fabricantes. Más aún, en el caso de organizaciones de todos los sectores, los efectos del comercio electrónico (e-commerce) han ido imponiendo la necesidad de que las empresas desarrollen procesos de conocimiento que agregan valor con el fin de compensar el valor y el margen que Internet resta a los procesos físicos.[106]

En la tabla 3.6 se enumeran los puntos que se deben evaluar para determinar el potencial de las actividades primarias para crear valor, en tanto que en la tabla 3.7 se muestran los puntos para evaluar las actividades de apoyo. Es preciso evaluar todos los puntos de las dos tablas, en relación con las capacidades de los competidores. Para que un recurso o una capacidad sean fuente de ventaja competitiva deben permitir que la empresa 1) desempeñe una actividad de forma que proporcione un valor superior al que proporcionan los competidores o 2) desempeñe una actividad que cree valor y que los competidores no puedan desempeñar. La

Análisis del potencial de las actividades primarias para crear valor



Logística interna

Las actividades, como manejo de materiales, almacenaje y control de inventarios, que se desarrollan para recibir, almacenar y distribuir los insumos para un producto.

Operaciones

Las actividades necesarias para que los insumos proporcionados por la logística interna sean convertidos a su forma de producto final. Algunos ejemplos de actividades de operaciones son la producción con máquinas, el embalaje, el ensamble y el mantenimiento del equipo.

Logística externa

Las actividades que se desarrollan para reunir y almacenar el producto final y distribuirlo de forma física a los clientes. Algunos ejemplos de estas actividades son el almacenaje de bienes terminados, el manejo de materiales y el procesamiento de pedidos.

Marketing y ventas

Las actividades que se desarrollan para ofrecer medios que permitan a los clientes comprar los productos y que sirvan para inducirles a comprarlos. Para comercializar y vender los productos de forma efectiva las empresas realizan campañas de publicidad y promoción, eligen los canales de distribución adecuados y seleccionan, desarrollan y apoyan a su fuerza de ventas.

Servicio

Las actividades que buscan mantener o mejorar el valor de un producto. Las empresas desempeñan una amplia gama de actividades relacionadas con los servicios, entre otras la instalación, la reparación, la capacitación y el ajuste.

Las empresas deben analizar cada actividad en relación con las capacidades de los competidores y después calificar cada una como *superior, equivalente* o *inferior*.

Fuente: Adaptado con autorización de The Free Press, una editorial del grupo Simon & Schuster Adult Publishing, de *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michael E. Porter, pp. 39-40. Derechos © 1985, 1998 de Michael E. Porter.

Análisis del potencial de las actividades de apoyo para crear valor



Adquisiciones

Las actividades que se desarrollan para comprar los insumos que se necesitan para fabricar los productos de una empresa. Los insumos que se compran incluyen bienes que se consumen del todo durante la fabricación de los productos (por ejemplo, materias primas y suministros, así como activos fijos, es decir maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios).

Desarrollo tecnológico

Las actividades que se desarrollan para mejorar el producto de una empresa y los procesos utilizados para producirlo. El desarrollo tecnológico adopta diversas formas, como el equipo del proceso, la investigación básica y el diseño del producto, así como los procedimientos para brindar servicios.

Administración de recursos humanos

Las actividades que se desarrollan para el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la remuneración de todo el personal.

Infraestructura de la empresa

La infraestructura de la empresa incluye actividades como la administración general, la planeación, las finanzas, la contabilidad, el apoyo jurídico y las relaciones con el gobierno que se requieren para apoyar el trabajo de la cadena de valor completa. Por medio de su infraestructura la empresa lucha por identificar de forma efectiva y consistente las oportunidades y las amenazas externas, identificar los recursos y las capacidades y apoyar las competencias centrales.

Las empresas deben analizar cada actividad, en relación con las capacidades de la competencia y después calificar cada una como *superior, equivalente* o *inferior.*

Fuente: Adaptado con autorización de The Free Press, una editorial del grupo Simon & Schuster Adult Publishing, de *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* de Michael E. Porter, pp. 40-43. Derechos © 1985, 1998 de Michael E. Porter.

empresa sólo creará valor para los clientes y tendrá oportunidades para captar ese valor si existen estas condiciones.

En ocasiones las empresas que inician crean valor mediante una reconfiguración o recombinación única de algunas partes de la cadena de valor. FedEx cambió la esencia del negocio de paquetería reconfigurando su logística externa (una actividad primaria) y la administración de los recursos humanos (una actividad de apoyo) con el fin de hacer entregas de un día para otro, un proceso con el que creó valor. Como se muestra en la figura 3.4, Internet ha transformado muchos aspectos de la cadena de valor en el caso de una gama muy amplia de empresas. Esto se explica porque Internet influye en la forma en que las personas se comunican, encuentran información y compran bienes y servicios.

Calificar la capacidad que tiene una empresa para desarrollar las actividades primarias y las de apoyo es todo un reto. Antes, en este mismo capítulo, se señaló que es necesario recurrir al buen juicio para identificar y determinar el valor que tienen los recursos y las capacidades de una empresa. También es necesario tener buen juicio para analizar la cadena de valor. Esto se explica porque no existe un modelo o una regla que sean evidentemente correctas para desarrollar este proceso.

¿Qué debe hacer una empresa con las actividades primarias y de apoyo para las cuales sus recursos y capacidades no representan una fuente de competencia central y, por consiguiente, de ventaja competitiva? Una solución que se puede considerar es el *outsourcing.*

FIGURA 3.4 Aplicaciones prominentes de Internet en la cadena de valor

Infraestructura de la empresa
- Sistemas financieros y de IPR distribuidos por Internet
- Relaciones en línea con los inversionistas (por ejemplo, difusión de información, transmisión de llamadas de conferencias)

Administración de recursos humanos
- Administración de personal y prestaciones mediante autoservicio
- Capacitación en Internet
- Difusión de información compartida por Internet
- Reportes electrónicos de tiempos y gastos

Desarrollo tecnológico
- Diseño de productos en colaboración desde varias plazas y con numerosos participantes en el sistema de valor
- Directorios de conocimientos a los que se pueda acceder desde todas las partes de la organización
- Acceso en tiempo real para IyD a información en línea de ventas y servicios

Adquisiciones
- Planeación de la demanda facilitada por Internet; tiempo real disponible para poder prometer y dar cumplimiento
- Otros vínculos de los sistemas de compras, inventarios y pronósticos con los proveedores
- "Requerimientos de pago" automatizados
- Adquisiciones directas e indirectas por medio de los mercados, intercambios, subastas y compradores que se acoplan con los vendedores

Logística interna
- Programación, embarques, administración de almacenes, administración de la demanda y planeación integradas en tiempo real, al igual que planeación avanzada y programación de toda la empresa y los proveedores
- Difusión en tiempo real, a toda la empresa, de datos de inventario de ingreso y en proceso

Operaciones
- Intercambio de información, programación y toma de decisiones en las plantas propias, las de armadoras a contrato y las de proveedores de componentes integradas
- Información en tiempo real sobre lo que hay disponible para poder prometer y que está a disposición de la fuerza de ventas y de los canales

Logística externa
- Transacción en tiempo real de pedidos, iniciados por un consumidor final, un vendedor o un socio del canal
- Términos automatizados de acuerdos y contratos específicos de los clientes
- Acceso de los clientes y el canal a la situación que guardan el desarrollo y la entrega de productos
- Integración para la colaboración con los sistemas de pronósticos de los clientes
- Administración integral del canal, inclusive intercambio de información, reclamaciones de garantías y administración de contratos (control de procesos)

Marketing y ventas
- Canales de ventas en línea, incluso sitios web y mercados
- Acceso interno y externo en tiempo real a información de los clientes, catálogos de productos, determinación dinámica de precios, existencias en inventario, presentación de cotizaciones en línea y colocación de pedidos
- Configuración de productos en línea
- Marketing a la medida del cliente por medio de perfiles de clientes
- Publicidad de impulso
- Acceso a preparación en línea
- Retroalimentación de clientes en tiempo real por medio de encuestas en Internet, marketing con opción para entrar o salir y rastreo de respuestas a promociones

Servicio posterior a la venta
- Apoyo en línea de representantes de servicio al cliente por medio de administración de respuestas de e-mail, integración de facturas, conavegación, chat, "llame ya", voz por IP y otros usos para video
- Autoservicio de los clientes mediante sitios web y procesamiento inteligente de solicitudes de servicio, incluso actualización de facturación y perfiles de embarques
- Acceso a servicios de campo en tiempo real para la revisión de cuentas de los clientes, revisión de esquemas, existencia de partes y pedidos, actualización de órdenes de trabajo y administración de partes para el servicio

← • Web-distributed supply chain management →

Fuente: Reproducido con autorización de *Harvard Business Review*, de "Strategy and the Internet", de Michael E. Porter, marzo de 2001, p. 75. Derechos © 2001 de Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

Outsourcing

***Outsourcing** es la compra, a un proveedor externo, de una actividad que crea valor.*

En relación con la forma en que se obtendrán los componentes, los bienes terminados o los servicios, **outsourcing** es la compra, a un proveedor externo, de una actividad que crea valor.[107] Tanto las organizaciones comerciales como las que no tienen fines de lucro recurren al

outsourcing.[108] Las empresas que lo utilizan de forma efectiva adquieren mayor flexibilidad, mitigan los riesgos e invierten menos capital.[109] En muchas industrias globales la tendencia hacia el outsourcing sigue creciendo a un ritmo muy veloz.[110] Es más, en algunas industrias casi todas las empresas tratan de obtener más valor por medio de un outsourcing efectivo. La industria automotriz y, en fecha más reciente, la de las electrónicas, son dos ejemplos de esta situación.[111] Al igual que en el caso de otras decisiones estratégicas del proceso de administración, la empresa debe estudiar las cosas con sumo cuidado antes de optar por el outsourcing.[112]

El outsourcing es efectivo porque muy pocas organizaciones poseen los recursos y las capacidades que se requieren para alcanzar la superioridad competitiva en todas las actividades primarias y en las de apoyo. Por ejemplo, las investigaciones revelan que pocas empresas tienen suficiente dinero para desarrollar en su interior todas las tecnologías que podrían llevar a una ventaja competitiva.[113] Cuando la empresa cultiva menos capacidades tiene más probabilidades de obtener una ventaja competitiva porque no abarca demasiado. Además, si recurre al outsourcing de las actividades en las que carece de competencia, se puede concentrar de lleno en aquellas áreas en las que puede crear valor.[114]

Otras investigaciones sugieren que el outsourcing no funciona bien cuando no existen las capacidades internas necesarias para coordinar los suministros que provienen del exterior y las competencias centrales.[115] Por ejemplo, como Dell utiliza el outsourcing para la mayor parte de sus actividades en el campo del servicio al cliente puede concentrarse en crear valor por medio de la eficiencia de su excelente sistema de inventarios justo a tiempo y de sus capacidades para la distribución en línea. Además, el valor que genera el outsourcing debe ser suficiente como para cubrir los costos de la empresa. Por ejemplo, algunas investigaciones sugieren que en el caso de los bancos europeos que utilizan el outsourcing para diversas actividades en el campo de la tecnología de la información, "los costos internos del proveedor deben ser alrededor de 40 por ciento inferiores a los del banco".[116]

Los gerentes implicados en los programas de outsourcing, para constatar que se hayan subcontratado las actividades primarias y las de apoyo correctas, deben contar con cuatro habilidades esenciales: pensamiento estratégico, saber concertar acuerdos, asociarse al gobierno de las empresas y administrar el cambio.[117] Los gerentes deben comprender si el outsourcing crea una ventaja competitiva para su empresa y cómo lo hace, y deben pensar de forma estratégica.[118] Estos gerentes, para realizar transacciones efectivas de outsourcing, también deben saber hacer tratos y ser capaces de obtener derechos de los proveedores externos que los gerentes internos puedan utilizar plenamente. Deben ser capaces de supervisar y gobernar bien la relación con la empresa que se encarga de los servicios subcontratados. Dado que el outsourcing cambia mucho la forma de operar de la organización, los gerentes encargados de estos programas también deben poder administrar ese cambio, así como superar la resistencia de los empleados que se presenta con todo esfuerzo importante por cambiar.[119]

Las consecuencias del outsourcing despiertan algunas preocupaciones. La mayoría gira en torno a la posibilidad de que las empresas pierdan capacidad de innovación y de que se pierdan empleos cuando éstas decidan utilizar el outsourcing para realizar parte de sus actividades laborales. Por consiguiente, la innovación y la incertidumbre tecnológica son dos puntos importantes que se deben tomar en cuenta antes de tomar la decisión de recurrir al outsourcing.[120] Las empresas deben estar conscientes de estas cuestiones y estar preparadas para tomar muy en cuenta las preocupaciones que manifiestan distintos grupos de interés (por ejemplo, los empleados), en relación con el outsourcing.

Como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico" en el que se analiza el outsourcing, éste ofrece varias ventajas a las empresas, pero también entraña algunos riesgos importantes. El outsourcing disminuye los costos y mejora la calidad de las actividades que se encomiendan a otros y, por lo mismo, aumenta el valor del producto que se proporciona a los consumidores. En consecuencia, el outsourcing contribuye a la ventaja competitiva de la empresa y a su capacidad de crear valor para sus grupos de interés. Estas razones explican por qué muchas empresas, como Dell, Hewlett-Packard y Motorola, están utilizando el outsourcing para la fabricación e incluso el diseño de muchos de sus productos. No obstante, como muestra un estudio realizado por Deloitte Consulting, el outsourcing no siempre proporciona el valor que se espera. Además, está el riesgo de que el socio del outsourcing aprenda la tecnología y se convierta en un competidor, como demuestra la experiencia de Motorola con BenQ en el atractivo mercado chino de los teléfonos móviles. Por lo tanto, las decisiones relativas al outsourcing

Enfoque estratégico

El outsourcing. ¿Bendición o maldición para la competitividad?

El outsourcing se ha convertido en una acción estratégica muy popular, pero también ha dado lugar a muchas polémicas y, en algunos países, incluso ha ocupado un lugar muy importante en los debates políticos. El hecho de que las principales empresas de electrónicos de Estados Unidos utilicen el outsourcing para la fabricación y con frecuencia hasta el diseño de sus productos es prueba de esa popularidad. De hecho, 89 por ciento de las computadoras *laptop* con nombre de marca que venden las empresas estadounidenses, como Dell y Hewlett-Packard, son fabricadas por empresas ubicadas en otros países. Las principales razones para recurrir al outsourcing son los costos de producción más bajos y la posibilidad de tener un socio con sólida experiencia en el área que se subcontrata. Si una empresa elige con cuidado a la empresa encargada del outsourcing, ésta fabricará el producto con mayor calidad y eficiencia que las que podría alcanzar la empresa que ha recurrido al outsourcing. Sin embargo, a algunos políticos les preocupa que esta práctica pueda provocar la pérdida de empleos, mientras que otros arguyen que estas acciones son necesarias para que las empresas no dejen de ser competitivas en los mercados globales. Si no se permite que las empresas recurran al outsourcing, éstas podrían perder su ventaja competitiva y no podrían competir en los mercados locales ni en los globales. Este resultado sin duda costaría más empleos que los que podría costar el outsourcing.

Esta práctica ha llegado a todos los campos de los negocios. Por ejemplo, en la actualidad los médicos utilizan a menudo el outsourcing para las tomografías y otros estudios con escáner. Esto les evita tener que comprar costoso equipo y emplear a personal que opere las máquinas e interprete los datos de los estudios. Si utilizan el outsourcing con una organización como Imaging Solutions Inc., con domicilio en Fargo, Dakota del Norte, ésta podrá desempeñar el trabajo de forma más barata y exacta. Empresas que trabajan con base en el outsourcing, como Imaging Solutions, Infosyis Technologies, la empresa india que se desempeña en el campo del software, y Quanta, la taiwanesa que fabrica computadoras, han salido ganando con la revolución del outsourcing que se ha dado en Estados Unidos y en Europa occidental. Wipro Technologies, que ofrece servicios de tecnología informática, pasó de 8 000 empleados en 1999 a 42 000 en 2005. Algunas empresas están recurriendo al outsourcing en el caso de funciones que hasta ahora habían considerado competencias centrales o decisivas para su posición competitiva. Tal vez el campo más prohibido para el outsourcing, en otros tiempos, fue el de la investigación y el desarrollo, pero también ha llegado ahí. Algunas industrias, incluso aquellas donde la tecnología es fundamental, en la actualidad utilizan el outsourcing para grandes cantidades de I&D. Por ejemplo, las grandes compañías farmacéuticas ahora están utilizando el outsourcing para entre 40 y 60 por ciento de sus actividades de investigación y desarrollo. Las operaciones de I&D pueden representar entre 5 y 18 por ciento del total de costos de las empresas tecnológicas grandes. Con el fin de reducir estos costos y seguir siendo competitivas en los mercados globales, muchas empresas de tecnología han utilizado el outsourcing para algunas partes de sus operaciones de I&D que envían a empresas especializadas ubicadas en India, China y Europa Oriental. Sin embargo, es fundamental que esas empresas elijan las actividades correctas para el outsourcing, que mantengan el control y que aseguren una coordinación equilibrada y sin alteraciones a lo largo de la cadena de valor de la I&D. En esencia, las empresas deben analizar sus cadenas de valor de I&D con el fin de identificar y mantener en su interior las actividades estratégicas, y después recurrir al



EPA/STR EPA/STR/LANDOV

Infosys Tecnologies, la empresa india en el campo del software, ha salido ganando con la revolución del outsourcing que se ha dado en Estados Unidos y en Europa occidental.

outsourcing para que otros desempeñen las actividades que no lo son. Deben ser cuidadosas al elegir las actividades que se subcontratarán y en el socio que elijan para que las desempeñe.

Un riesgo del outsourcing es que el socio tiene acceso al conocimiento técnico que necesitaría para convertirse en un competidor en un futuro. Por ejemplo, Motorola contrató a BenQ Corporation para que diseñara y fabricara teléfonos móviles, pero ésta en 2004 empezó a fabricar y comercializar teléfonos móviles en China con su propio nombre de marca. Motorola canceló su contrato con BenQ, pero el daño estaba hecho. Además de este tipo de riesgo, Deloitte Consulting encontró que alrededor de la tercera parte de las empresas que habían recurrido al outsourcing no habían obtenido las eficiencias ni el ahorro de costos que esperaban. Deloitte concluyó que el outsourcing introduce complejidad y algunos costos potenciales de coordinación en la cadena de valor y recomendó a las empresas que pongan especial cuidado cuando eligen las funciones o las actividades a subcontratar.

Fuentes: M. Kanellos, "Outsourcing giant Wipro eyes consulting gigs", *New York Times*, www.nytimes.com, 3 de mayo de 2005; D. Armstrong, "MRI y CT centers offer doctors way to profit on scans", *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 2 de mayo de 2005; R. Christie, "Outsourcing pitfalls await unwary firms seeking savings", Wall Street *Journal*, www.wsj.com, 29 de abril de 2005; T. Hallett, "Outsourcing your core competencies", Silicon.com, www.silicon.com, 28 de abril de 2005; E. Bellman, "Outsourcing lifts India's Infosys", *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 15 de abril de 2005; P. Engardio, "Online extra: R&D jobs: Who stays, who goes?", *Business Week*, www.businessweek.com, 21 de marzo de 2005; C. Koch, "Innovation ships out", CIO, www.cio.com, 15 de enero de 2005; D. Kirkpatrick, "Why outsourcing isn't really the issue", *Fortune*, www.fortune.com, 29 de octubre de 2004.

son cruciales y se deben tomar con algunos criterios estratégicos en la mente, los cuales incluyen hacer una profunda evaluación de los socios potenciales y seleccionar a socios efectivos y confiables.

Competencias, fortalezas, debilidades y decisiones estratégicas

Cuando las empresas han terminado el análisis interno, deben pasar a identificar sus fortalezas y debilidades en cuanto a recursos, capacidades y competencias centrales. Por ejemplo, si tienen capacidades débiles o no tienen competencias centrales en los campos necesarios para obtener una ventaja competitiva, deben adquirir esos recursos y crear las competencias y las capacidades que necesitan. O bien, pueden elegir utilizar el outsourcing para una función o actividad en la que son débiles con el fin de mejorar el valor que proporcionan a los clientes.[121]

Por lo tanto, las empresas deben tener los recursos y las capacidades adecuadas para poder desarrollar la estrategia que desean y crear valor para los clientes y los grupos de interés.[122] El hecho de tener muchos recursos no lleva ineludiblemente al éxito. La producción de un valor superior para los clientes requiere que las empresas tengan los recursos y las capacidades adecuadas necesarias para lograr una ventaja competitiva, lo que por supuesto es una responsabilidad básica de los altos directivos.[123] Estos importantes líderes se deben concentrar en las fortalezas y debilidades de la organización.

Recursos como el outsourcing ayudan a la empresa a concentrarse en sus competencias centrales como fuente de sus ventajas competitivas. Sin embargo, hay evidencia que señala que nunca se debe dar por hecho que las competencias centrales de la empresa tienen la capacidad para crear valor. Más aún, no se debe suponer que una competencia central tiene capacidad para representar una ventaja competitiva permanente. Estas advertencias se justifican porque todas las competencias centrales pueden convertirse en *posturas rígidas centrales*. Como ha dicho Leslie Wexner, el director general de Limited Brands: "El éxito no engendra éxito. El éxito engendra fracaso, porque cuanto más se sabe que algo funciona bien, menos posibilidades hay de que se piense que puede no funcionar. Cuando se ha tenido una larga serie de triunfos es mucho más difícil ver las vulnerabilidades".[124] Por consiguiente, una competencia central suele ser una fortaleza porque es la fuente de una ventaja competitiva. Pero si se hace hincapié en ella cuando ha dejado de tener importancia competitiva, se puede convertir en una debilidad, en una semilla de inercia en la organización.

Los hechos que ocurren en el entorno externo de la empresa crean las condiciones que provocan que las competencias centrales se conviertan en posturas rígidas centrales, que impulsan a la inercia general y ahogan la innovación. "Con frecuencia la otra cara de las capacidades centrales, la cara oscura, se revela debido a hechos externos, cuando nuevos competidores encuentran una forma mejor de atender a los clientes de la empresa, cuando surgen nuevas tecnologías y cuando los hechos políticos o sociales mueven el piso."[125] Sin embargo, lo cierto es que no son los cambios en el entorno externo los que provocan que las competencias centrales se conviertan en posturas rígidas centrales sino la miopía estratégica y la falta de flexibilidad de los gerentes.[126]

En el caso con el que inicia el capítulo se explicó que la innovación es muy importante en muchas empresas. El grado de importancia que tiene la innovación para el éxito de una empresa depende en parte de la industria y el entorno en el cual ésta compite, y es determinado por medio del análisis del entorno externo, como se explica en el capítulo 2. Si es importante, la organización cuya fortaleza sea el desarrollo de tecnología o conocimiento tecnológico podrá basar su estrategia en esta capacidad (o competencia).[127] Para terminar, cuando por medio de análisis continuos y efectivos de su entorno interno, la empresa determina *qué puede* hacer bien, aumentan sus probabilidades de lograr el éxito competitivo a largo plazo.

RESUMEN

- En el panorama global, los factores tradicionales (por ejemplo, los costos del trabajo y el acceso superior a recursos financieros y materias primas) siguen creando una ventaja competitiva. Sin embargo, esto ocurre en una cantidad cada vez menor de casos. En el nuevo panorama, los recursos, las capacidades y las competencias centrales presentes en el entorno interno de la empresa podrían ejercer una influencia en su desempeño relativamente mayor que las condiciones presentes en el entorno externo. Las organizaciones más efectivas reconocen que la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio sólo pueden ser resultado de competencias centrales (las cuales se identifican estudiando el entorno interno de las empresas) que se ajustan a las oportunidades (las cuales se determinan estudiando el entorno externo de la empresa).
- Ninguna ventaja competitiva dura para siempre. Con el transcurso del tiempo los rivales utilizan sus recursos, capacidades y competencias centrales únicos para generar otras propuestas que crean valor y que replican la capacidad que crea valor de las ventajas competitivas de una empresa. En general, las capacidades de Internet están disminuyendo la posibilidad de sostener muchas ventajas competitivas. Dado que éstas no se pueden sostener de forma permanente, las empresas deben explotar sus ventajas presentes, al mismo tiempo que utilizan sus recursos y capacidades para crear nuevas ventajas que lleven al éxito futuro en la competencia.
- La administración efectiva de las competencias centrales requiere que la empresa analice con cuidado sus recursos (insumos para el proceso de producción) y capacidades (recursos que han sido integrados a propósito para desarrollar una o varias tareas específicas). El conocimiento que posee el capital humano es una de las capacidades más importantes de una organización y, en última instancia, puede ser la raíz de todas las ventajas competitivas. La empresa debe crear un entorno que permita que las personas integren su conocimiento individual con el que poseen otros de modo que, en conjunto, le aporten un conocimiento organizacional importante.
- Los recursos individuales no suelen ser fuente de ventaja competitiva. Las que tienen más probabilidades de serlo son las capacidades, sobre todo las que son hasta cierto punto sostenibles. Una razón que explica lo anterior es que si las empresas cultivan y apoyan las competencias centrales que se basan en capacidades, será más difícil para sus rivales detectar su origen y, por lo tanto, les será más difícil entenderlas e imitarlas.
- Una capacidad sólo será una competencia central fuente de ventaja competitiva si es valiosa, singular, costosa de imitar e insustituible. Con el transcurso del tiempo las competencias centrales deben ser apoyadas, pero sin permitir que se conviertan en posturas rígidas centrales. Las competencias centrales sólo son fuente de ventaja competitiva cuando permiten que la empresa cree valor aprovechando las oportunidades que están presentes en su entorno externo. Cuando ya no lo hacen la atención se dirige a escoger o desarrollar otras capacidades que sí cumplan con los cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible.
- El análisis de la cadena de valor se utiliza para identificar y evaluar el potencial competitivo de los recursos y las capacidades. Al estudiar sus habilidades comparándolas con las que se asocian con las actividades primarias y las de apoyo las empresas pueden entender su estructura de costos e identificar las actividades que les permitirán crear valor.
- Cuando una empresa no puede crear valor con una actividad primaria o una de apoyo, piensa en el outsourcing, el cual se utiliza con frecuencia en la economía global. El término outsourcing, que por lo común se utiliza en la economía global, significa que una empresa compra a un proveedor externo una actividad que crea valor. Una empresa sólo debe recurrir a él cuando la otra posee una ventaja competitiva en términos de la actividad primaria o de apoyo en cuestión. Además, debe comprobar de forma permanente que no está utilizando el outsourcing para actividades con las cuales podría crear valor.

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Por qué es importante que una empresa estudie y comprenda su entorno interno?
2. ¿Qué significa el término valor en este contexto? ¿Por qué es fundamental que una empresa cree valor? ¿Cómo lo crea?
3. ¿Cuáles son las diferencias entre los recursos tangibles y los intangibles? ¿Por qué es importante para quienes toman decisiones entender tales diferencias? ¿Están los recursos tangibles vinculados más de cerca con la generación de ventajas competitivas que los recursos tangibles o sucede a la inversa? ¿Por qué?
4. ¿Qué son las capacidades? ¿Qué deben hacer las empresas para crear capacidades?
5. ¿Cuáles son los cuatro criterios que se utilizan para determinar qué capacidades de la empresa son competencias centrales? ¿Por qué es importante aplicar estos criterios?
6. ¿En qué consiste el análisis de la cadena de valor? ¿Qué gana la empresa cuando utiliza bien este instrumento?
7. ¿Qué es el outsourcing? ¿Por qué las empresas recurren a él? ¿En el siglo XXI aumentará su importancia? Explique su respuesta
8. ¿Cómo identifican las empresas sus fortalezas y debilidades? ¿Por qué es vital que las empresas basen en ellas su estrategia?

EJERCICIOS

La ventaja competitiva en el calzado deportivo

Cuando se habla de calzado deportivo, se suele pensar que Nike es la empresa que domina el mercado y que tiene una clara ventaja competitiva sobre sus rivales. Pero si así fuera, querría decir que las otras participantes estarían fracasando a lo largo del camino. Sin embargo, las rivales de Nike siguen sacando provecho de este mercado, aun cuando no lo hagan al mismo nivel que ella. En este ejercicio usted explorará la naturaleza de la ventaja competitiva en el mercado del calzado deportivo, así como la forma en que los competidores pequeños consiguen y mantienen una o varias ventajas competitivas, tanto frente a un rival dominante (en este caso, Nike) como entre sí.

En equipo

Encuentre información de la competencia entre las empresas siguientes, las cuales compiten en el sector de la ropa y el calzado deportivo:

- K-Swiss, Inc. (KSWS)
- Adidas-Salomon AG OR (ADDDF.PK)
- Reebok International (RBK)
- Skechers USA, Inc. (SKX)

Plantee las preguntas siguientes a cada una de las empresas y prepare las respuestas correspondientes:

- ¿Cuál es la fuente de la ventaja competitiva de esta empresa?
- ¿Cómo la empresa ha podido sostener su ventaja competitiva en un mercado tan competido?

Cuando responda las preguntas no olvide utilizar los materiales y los marcos de trabajo que aparecen en este capítulo.

Outsourcing y competencias

El outsourcing ha ido adquiriendo popularidad. Como se explica en este capítulo, uno de los puntos básicos que las empresas deben considerar cuando recurren al outsourcing es la relación que existe entre sus competencias centrales y la tarea o actividad para la que lo piensan utilizar. En el texto de este capítulo y en el recuadro "Enfoque estratégico" en el que se habla del outsourcing se plantean varias preocupaciones acerca de los efectos negativos que una decisión equivocada respecto al outsourcing podría tener en las ventajas competitivas de una empresa.

En este ejercicio se presentan tres oportunidades para que las empresas recurran al outsourcing. Se trata de tres situaciones que producen distintas repercusiones cuando se decide utilizar el outsourcing para una o varias actividades. En las tres situaciones un punto importante que se debe considerar es la relación que existe entre esa actividad y las habilidades clave que las empresas deben desarrollar y retener para una competencia central, tanto en el presente como en el futuro. Las situaciones no incluyen hechos específicos de las empresas, pero un análisis de la industria mencionada en cada una de ellas indicará cuáles son los factores críticos de éxito en esa industria.

Parte uno

El primer paso será pensar en una industria que le interese. Cuando haya elegido una, obtenga un "informe de la industria". En Estados Unidos *Standard & Poor's Industry Surveys* o el resumen trimestral de las industrias que publica *Value Line Investment Survey* son buenas fuentes de consulta para obtener información acerca de la industria

que le ha interesado. Estudie los datos que contiene el informe e identifique las habilidades que considera que la empresa debería poseer para poder competir con éxito en la industria que haya elegido. Elabore una lista de estas habilidades.

Parte dos

Cuando sepa cuáles son las habilidades que serían decisivas para el éxito en la industria, evalúe cada una de las situaciones de outsourcing que se presentan a continuación. Indique qué le aconsejaría a la empresa respecto a la conveniencia de utilizar el outsourcing para esa actividad. Prepárese para defender su razonamiento.

- El centro telefónico de reservaciones de una línea aérea
- La línea telefónica de ayuda de una empresa de software
- Una compañía de tarjetas de crédito que vende servicios adicionales a los titulares de las tarjetas

Recursos de la organización

Las empresas de la lista que aparece a continuación poseen distintas competencias centrales. Todas ellas son claras líderes en su industria, pero también tienen fuertes rivales. En la primera parte de este ejercicio debe investigar a una de las empresas e identificar sus competencias. Después debe evaluar dichas competencias frente a las de sus rivales. Por último, debe sugerir la forma en que la organización podría perder sus ventajas competitivas.

Parte uno–Trabajo en equipo

En la siguiente lista aparecen cuatro empresas que gozan de una clara y sostenida ventaja competitiva en sus industrias. Lo primero que deben hacer es identificar las competencias centrales que sustentan esta ventaja. Utilicen fuentes en línea, informes de analistas de casas de bolsa y otros instrumentos como el *Value Line Investment Survey*, para identificar las competencias centrales de la empresa que les hayan asignado. Recuerden que las competencias centrales son una clase especial de capacidad, Por lo tanto, se trata de algo que la empresa hace especialmente bien en comparación con sus rivales. Los resultados de competencias como la participación de mercado, la reputación, la marca, el bajo costo y otras más se derivan de las competencias centrales y son sostenidos por ellas. Por consiguiente, éstas *no son* las competencias centrales que ustedes deben encontrar.

- Dell Inc.
- Home Depot
- Starbucks
- Tiffany's
- Wal-Mart

Parte dos–Trabajo en equipo

Evalúen cada una de las competencias centrales que hayan identificado en la parte uno para su empresa aplicando los criterios de *valiosa, singular, costosa de imitar a la perfección* e *insustituible.* Recuerden que cuando no se cumplen estos cuatro criterios, la empresa no podrá sostener su ventaja competitiva por medio de esta competencia central. Cerciórense de que podrán defender aquello que hayan elegido, en relación con cada uno de los cuatro criterios. Si excluyen una de las competencias que seleccionaron deben poder explicar por qué cambiaron de opinión. Refiéranse al material del texto cuando lo necesiten para asegurarse de que están aplicando los conceptos de forma correcta.

Parte tres–Trabajo en equipo

Consideren las competencias centrales que hayan conservado después de terminar la parte dos de este ejercicio e identifiquen lo que debe hacer la empresa para poder sostenerlas a lo largo del tiempo. En otras palabras, ¿qué podría hacer o dejar de hacer la empresa que a la larga provocaría la erosión o la pérdida de la ventaja competitiva que se deriva de cada una de estas competencias centrales?

Parte cuatro–Trabajo para todo el grupo

Cada equipo presentará su análisis, así como la lógica que sustenta sus conclusiones a todo el grupo.

NOTAS

1. A. Andal-Ancion, P. A. Cartwright y G. S. Yip, "The digital transformation of traditional businesses", *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 2003, pp. 34-41.
2. R. R. Wiggins y T. W. Ruefli, "Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence of persistence of superior economic performance", *Organization Science* 13, 2002, pp. 82-105.
3. S. K. Mc Evily, K. M. Eisenhardt y J. E. Prescott, "The global acquisition, leverage, and protection of technological competencies", *Strategic Management Journal* 25, 2004, pp. 713-722.
4. "Getting an edge on innovation", *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com, 21 de marzo de 2005.
5. M. Iansiti, F. W. McFarlan y G. Westerman, "Leveraging the incumbent's advantage", *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 2003, pp. 58-64; P.W. Roberts y G. R. Dowling, "Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 1077-1093.
6. S. Dutta, M. J. Zbaracki y M. Bergen, "Pricing process as a capacity: A resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 615-630; A.M. Knott, "Persistent heterogeneity and sustainable innovation", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 687-705.
7. C. G. Crush, P. G. Greene y M. M. Hart, "From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base", *Academy of Management Executive* 15(1), 2001, pp. 64-78.

8. T. J. Douglas y J. A. Ryman, "Understanding competitive advantage in the general hospital industry: Evaluating strategic competencies", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 333-347; R. Makadok, "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of recent creation", *Strategic Management Journal* 22, 2001, pp. 387-401.
9. D. G. Simon, M. A. Hitt y R. D. Ireland, "Managing firm resources in dynamic markets to create value: Looking inside the black box", *Academy of Management Review,* 2007, en imprenta.
10. G. Hamel y L. Valikangas, "The quest for resilience", *Harvard Business Review*, 81(9), 2003, pp. 52-63; S. A. Way, High-performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the U.S. small-business sector", *Journal of Management*, 28, 2002, pp. 765-785; M. A. Hitt, L. Bierman, K. Shimizu y R. Kochhar, "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 13-28.
11. M. A. Hitt, C. C. Miller y A. Colella, *Organizational Behavior: A Strategic Approach*, John Wiley & Sons., Nueva York, 2006.
12. R. Florida, *The Flight of the Creative Class*, Harper Business, Nueva York, 2005.
13. J. Shamsie, "The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 199-215; E. Autio, H. J. Sapienza y J. G. Almeida, "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth", *Academy of Management Journal*, 43, 2000, pp. 909-924.
14. M. Makhija, "Comparing the resource-based and market-based view of the firm: Empirical evidence from Czech privatization", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 433-451; P. L. Yeoh y K. Roth, "An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: Impact of firm resources and capabilities", *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 637-653.
15. D. F. Abell, "Competing today while preparing for tomorrow", *Sloan Management Review*, 40(3), 1999, pp. 73-81; D. Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge-Building and Sustaining the Sources of Innovation*", Harvard Business School Pres, Boston, 1995; R. A. McGrath, J. C. MacMillan y S. Venkataraman, "Defining and developing competence: A strategic process paradigm", *Strategic Management Journal*, 16, 1995, pp. 251-275.
16. H. K. Steensma y K. G. Corley, "On the performance of technology-sourcing partnerships: The interaction between partner interdependence and technology attributes", *Academy of Management Journal*, 43, 2000, pp. 1045-1067.
17. J. B. Barney, "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, 26, 2001, pp. 41-56.
18. M. Subramani y N. Venkataraman, "Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: Theory and evidence", *Academy of Management Journal,* 46, 2003, pp. 46-62.
19. T. M. Begley y D. P. Boyd, "The need for a corporate global mind-set", *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 2003, pp. 25-32.
20. Sirmon, Hitt e Ireland, "Managing resources in a dynamic environment".
21. Barney, "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes"; T. H. Brush y K. W. Artz, "Toward a contingent resource-based theory: The impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine", *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 223-250.
22. S. K. McEvily y B. Chakravarthy, "The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 285-305.
23. Sirmon, Hitt e Ireland, "Managing resources in a dynamic environment".
24. J. Benedict, E. M. Steenkamp, R. Batra y D. L. Alden, "How perceived brand globalness creates brand value", *Journal of International Business Studies,* 34, 2003, pp. 53-65.
25. S. Nambisan, "Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory", *Academy of Management Review*, 27, 2002, pp. 392-413.
26. J. Wolf y W. G. Egelhoff, "A reexamination and extension of international strategy-structure theory", *Strategic Management Journal,* 23, 2002, pp. 181-189; R. Ramírez, "Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research", *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 49-65.
27. V. Shankar y B. L. Bayus, "Network effects and competition: An empirical analysis of the home video game industry", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 375-384; S. W. Floyd y B. Wooldridge, "Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 1999, pp. 123-143.
28. G. Hawawini, V. Subramanian y P. Verdin, "Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 1-16; M. A. Hitt, R. D. Nixon, P. G. Clifford y K. P. Coyne, "The development and use of strategic resources, en M. A. Hitt, P. G. Clifford, R.D. Nixon y K. P. Coyne, Eds., *Dynamic Strategic Resources*, John Wiley & Sons., Chichester, 1999, pp. 1-14.
29. M. R. Haas y M. T. Hansen, "When using knowledge can hurt performance: The value of organizational capabilities in a management consulting company", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 1-24.
30. C. M. Christensen, "The past and future of competitive advantage", *Sloan Management Journal*, 42 (2), 2001, pp. 105-109.
31. J. R. Hough y M. A. White, "Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: An examination at the decision level", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 481-489.
32. C. J. Robertson y W. F. Crittenden, "Mapping moral philosophies: Strategic implications for multinational firms", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 385-392.
33. C. M. Christensen y M. E. Raynor, "Why hard-nosed executives should care about management theory", *Harvard Business Review* 81(9), 2002, pp. 66-74.
34. N. Checa, J. Maguire y J. Barney, "The new world disorder", *Harvard Business Review* 81(8), 2003, pp. 70-79; P. Westhead, M. Wright y D. Ucbasaran, "The internationalization of new and small firms: A resource-based view", *Journal of Business Venturing*, 16(4), 2001, pp. 333-358.
35. H. J. Smith, "The shareholders vs. stakeholders debate", *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 2003, pp. 85-90; H. Collingwood, "The earnings game: Everyone plays, nobody wins", *Harvard Business Review*, 79(6), 2001, pp. 65-74.
36. P. C. Nutt, *Why decisions fail*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2002.
37. J. M Mezias y W. H. Starbuck, "What do managers know, anyway?", *Harvard Business Review*, 81(5), 2003, pp. 16-17; M. Keil, "Cutting your losses: Extricating your organization when a big project goes awry", *Sloan Management Review*, 41(3), 2000, pp. 55-68.
38. P. G. Audia, E. Locke y K. G. Smith, "The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change", *Academy of Management Journal*, 43, 2000, pp. 837-853; R. G. McGrath, "Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure", *Academy of Management Review*, 24, 1999, pp. 13-30.
39. G. P. West III y J. DeCastro, "The Achilles heel of firm strategy: Resource weaknesses and distinctive inadequacies", *Journal of Management Studies*, 38, 2001, pp. 417-442; G. Gavetti y D. Levinthal, "Looking forward and looking backward: Cognitive and experimental search", *Administrative Science Quarterly* 45, 2000, pp. 113-137.
40. R. Amit y P.J. H. Schoemaker, "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, 1993, pp. 33-46.
41. R.E. Hoskisson y L.W. Busenitz, "Market uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice", en M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp y D. L. Sexton, Eds. *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Integrated Mindset*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2001, pp. 151-172.
42. C. M. Fiol y E. J. O'Connor, "Waking up! Mindfulness in the face of bandwagons", *Academy of Management Review*, 28, 2003, pp. 54-70.
43. N. J. Hiller y D.C. Hambrick, "Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper) core self-evaluations in strategic decision making", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 297-319.
44. P. Burrows y A. Park, "What price victory at Hewlett-Packard?", *Business Week,* 1 de abril de 2002, pp. 36-37.
45. J. M. Mezias, P. Grinyer y W. D. Guth, "Changing collective cognition: A process model for strategic change", *Long Range Planning*, 34(1), 2001, pp. 71-95.

46. "IBM plans restructuring", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 4 de mayo de 2005.
47. D. Kirkpatrick, "Microsoft Office: Going beyond the cubicle", *Fortune Online*, www.fortune.com, 27 de abril de 2005.
48. D. M. De Carolis, "Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance", *Journal of Management*, 29, 2003, pp. 27-50.
49. G. Ahuja y R. Katila, "Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 887-907.
50. D. L. Deeds, D. De Carolis y J. Coombs, "Dynamic capabilities and new product development in high-technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms", *Journal of Business Venturing*, 15, 2000, pp. 211-229; T. Chi, "Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure", *Strategic Management Journal*, 15, 1994, pp. 271-290.
51. Sirmon, Hitt e Ireland, "Managing resources in dynamic environments"; S. Berman, J. Down y C. Hill, "Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 13-31.
52. "About Borders Group", www.borders.com, 18 de julio de 2003; S. Shepard, "Interview: The company is not the stock", *Business Week*, 30 de abril de 2001, pp. 94-96.
53. K. G. Smith, C. J. Collins y K. D. Clark, "Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 346-357; S. G. Winter, "Developing evolutionary theory for economics and management", en K. F. Smith y M. A. Hitt, Eds., *Great minds in management: The process of theory development"*, Oxford University Press, Oxford, RU, 2005, pp. 509-546.
54. Subramani y Venkataraman, "Safeguarding investments"; R. Lubit, "Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage", *Organizational Dynamics*, 29(3), 2001, pp. 164-178.
55. A. M. Webber, "New math for a new economy", *Fast Company*, enero-febrero de 2000, pp. 214-224.
56. M. Song, C. Droge, S. Hanvanich y R. Calatone, "Marketing and technology resource complementarity: An analysis of the interaction effect in two environmental contexts", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 259-276; R. G. Schroeder, K. A. Bates y M. A. Junttila, "A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 105-117.
57. M. A. Hitt y R. D. Ireland, "The essence of strategic leadership: Managing human and social capital", *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), 2002, pp. 3-14.
58. J. B. Quinn, P. Anderson y S. Finkelstein, "Making the most of the best", *Harvard Business Review*, 74(2), 1996, pp. 71-80.
59. S. Tallman, M. Jenkins, N. Henry y S. Pinch, "Knowledge clusters and competitive advantage", *Academy of Management Review*, 29, 2004, pp. 258-271; A. W. King y C. P. Zeithaml, "Measuring organizational knowledge: A conceptual and methodological framework", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 763-772.
60. "Intellectual property", Sección especial de publicidad, *Business Week*, 28 de julio de 2003.
61. Webber, "New math", p. 217.
62. K. Funk, "Sustainability and performance", *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 2003, pp. 65-70.
63. R. D. Ireland, M. A. Hitt y D. Vaidyanath, "Managing strategic alliances to achieve a competitive advantage", *Journal of Management,* 28, 2002, pp. 416-446.
64. D. L. Deephouse, "Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories", *Journal of Management*, 26, 2000, pp. 1091-1112.
65. Shamsie, "The context of dominance".
66. Roberts y Dowling, "Corporate reputation", p. 1078.
67 P. Berthon, M. B. Holbrook y J. M. Hulbert, "Understanding and managing the brand space", *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 2003, pp. 49-54; D. B. Holt, "What becomes an icon most?", *Harvard Business Review*, 81(3), 2003, pp. 43-49.
68. J. Blasberg y V. Vishwanath, "Making cool brands hot", *Harvard Business Review*, 81(6), 2003, pp. 20-22.
69. "Harley-Davidson MotorClothes Merchandise", www.harleydavidson.com, 20 de julio de 2003.
70. D. Roberts y S. Holmes, "China's real sports contest", *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com, 14 de marzo de 2005.
71. R. D. Niwon, M. A. Hitt, H. Lee y E. Jeong, "Market reactions to announcements of corporate downsizing actions and implementation strategies", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 1121-1120.
72. N. W. Hatch y J. H. Dyer, "Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 1155-1178.
73. T. Gardner, "Interfirm competition for human resources: Evidence from the software industry", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 237-256; S. J. Peterson y B. K. Spiker, "Establishing the positive contributory value of older workers: A positive psychology perspective", *Organizational Dynamics*, 34(2), 2005, pp. 153-167.
74. D. Wighton y D. Wells, "Morgan Stanley to woo talent at rival banks", *Financial Times Online*, www.ft.com, 4 de julio de 2005.
75. Sirmon, Hitt e Ireland, "Managing firm resources in dynamic environments"; S. Dutta, O. Narasimhan y S. Rajiv, "Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 277-285.
76. Hitt, Bierman, Shimizu y Kochhar, "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A Resource-based perspective"; M. A. Hitt, R. D. Ireland y H. Lee, "Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: An introductory essay", *Journal of Engineering and Technology Management*, 17, 2000, pp. 231-246.
77. S. K. Ethiraj, P. Kale, M. S. Krishnan y J. V. Singh, "Where do capabilities come from and do they matter? A study in the software services industry", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 25-45.
78. M. G. Jacobides y S. G. Winter, "The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 395-413.
79. R. W. Coff y P. M. Lee, "Insider trading as a vehicle to appropriate rent from R&D", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 183-190.
80. D. L. Deeds, "Alternative strategies for acquiring knowledge", en S. E. Jackson, M. A. Hitt y A. S. DeNisi, Eds, *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003, pp. 37-63.
81. R.A. Noe, J. A. Colquitt, M. J. Simmering y S. A. Álvarez, "Knowledge management: Developing intellectual and social capital", en S. E. Jackson, M. A. Hitt y A. S. DeNisi, Eds. *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003, pp. 209-242; L. Argote y P. Ingram, "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 2000, pp. 150-169.
82. M. J. Tippins y R. S. Sohi, "IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link?", *Strategic Management Journal*, 24, pp. 745-761.
83. M. A. Hitt y R. D. Ireland, "Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure, and performance", *Journal of Management Studies*, 23, 1986, pp. 401-416; M. A. Hitt y D. Ireland, "Corporate distinctive competence, strategy, industry, and performance", *Strategic Management Journal*, 6, 1985, pp. 273-293; M. A. Hitt, R. D. Ireland y K.A. Palia, "Industrial firms' grand strategy and functional importance", *Academy of Management Journal*, 25, 1982, pp 265-298; M.A. Hitt, R.D Ireland y G. Stadter, "Functional importance and company performance: Moderating effects of grand strategy and industry type", *Strategic Management Journal*, 3, 1982, pp. 315-330; C. C. Snow y E. G. Hrebiniak, "Strategy, distinctive competence, and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980, pp. 317-336.
84. C. Zott, "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insight from a simulation study", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 97-125.
85. K. Hafeez, Y. B. Zhang y N. Malak, "Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1), 2002, pp. 28-35;

C. K. Prahalad y G. Hammel, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68(3), 1990, pp. 79-93.
86. C. Bowman y V. Ambrosini, "Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy", *British Journal of Management*, 11, 2000, pp. 1-15.
87. C. Bowman, "'Value' In the resource-based view of the firm: A contribution to the debate", Academy of Management Review, 26, 2001, pp. 501-502.
88. C. Ames, "Sales soft? Profits flat? It's time to rethink your business", *Fortune*, 25 de junio de 1995, pp. 142-146.
89. R. Thomlinson, "Unilever: One company, two bosses, many problems", *Fortune Online*, www.fortune.com, 13 de enero de 2005.
90. Hitt, Miller y Colella, *Organizational Behavior.*
91. J. B. Barney, "How a firm's capabilities affect boundary decisions", *Sloan Management Review*, 40(3), 1999, pp. 137-145; J. B. Barney, "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, 9(4), 1995, pp. 59-60; J. B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 1991, pp. 99-120.
92. Barney, "Looking inside for competitive advantage".
93. "Jack Welch: It's all in the sauce", *Fortune Online*, www.fortune.com, 4 de abril de 2005.
94. Barney, "Looking inside for competitive advantage", p. 52.
95. Ibid., p. 53.
96. Barney, "Firm resources", p. 108.
97. L. E. Tetrick y N. Da Silva, "Assessing the culture and climate for organizational learning", en S. E. Jackson, M. A. Hitt y A. S. DeNisi, Eds., *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage,* Jossey-Bass, San Francisco, 2003, pp. 333-359.
98. L. Soupata, "Managing culture for competitive advantage at United Parcel Service", *Journal of Organizational Excellence,* 20(3), 2001, pp. 19-26.
99. A. W. King y C. P. Zeithaml, "Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 75-99.
100. Barney, "Firm resources", p. 111.
101. Amit y Schoemaker, "Strategic assets", p. 39
102. M. J. Benner y M. L. Tusham, "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited", *Academy of Management Review*, 28, 2003, pp. 238-256; S.K. McEvily, S. Das y K. McCabe, "Avoiding competence substitution through knowledge sharing", *Academy of Management Review*, 25, 2000, pp. 294-311.
103. A. Serwer, "America's most admired companies: The education of Michael Dell", *Fortune Online*, www.fortune.com, 22 de febrero de 2005.
104. Sirmon, Hitt e Ireland, "Managing firm resources in dynamic environments" ; M. E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, Nueva York, 1985, pp. 33-61.
105. G. G. Dess, A. Gupta, J.-F. Hennart y C. W. L. Hill, "Conducting and integrating strategy research at the international corporate and business levels: Issues and directions", *Journal of Management*, 21, 1995, p. 376.
106. R. Amit y C. Zott, "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, 22 (número especial), 2001, pp. 493-520; M. E. Porter, "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, 79(3), 2001, pp. 62-78.
107. T. W. Gainey y B. S. Klaas, "The outsourcing of training and development: Factors impacting client satisfaction", *Journal of Management*, 29, 2003, pp. 207-229.
108. M. Rola, "Secrets to successful outsourcing management", *Computing Canada*, 28(23), 2002, p. 11.
109. P. Bendor-Samuel, "Outsourcing: Transforming the corporation", *Forbes*, sección especial de publicidad, 26 de mayo de 2003.
110. K. Madigan y M. J. Mandel, "Commentary: Outsourcing jobs: Is it bad?", *Business Week Online*, www.businessweek.com, 25 de agosto de 2003.
111. J. Palmer, "Auto supplier stands out by focusing on the inside", *Wall Street Journal Online,* www.wsj.com, 17 de agosto de 2003; A. Takeishi, "Bridging inter-and intra-firm boundaries: Management of supplier involvement in automobile product development", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 403-433; H. Y. Park, C. S. Reddy y S. Sarkar, "Make or buy strategy of firms in the U.S.", *Multinational Business Review*, 8(2), 2000, pp. 89-97.
112. M. J. Leiblein, J. J. Reuer y F. Dalsace, "Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 817-833.
113. J.C. Linder, S. Jarvenpaa y T. H. Davenport, "Toward an innovation sourcing strategy", *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 2003, pp. 43-49.
114. Hafeez, Zhang y Malak, "Core competence for sustainable competitive advantage", B. H. Jevnaker y M. Bruce, "Design as a strategic alliance: Expanding the creative capability of the firm", en M. A. Hitt, P. G. Clifford, R. D. Nixon y K. P. Coyne, Eds., *Dynamic Strategic Resources*, John Wiley & Sons., Chichester, 1999, pp. 266-298.
115. Takeishi, "Bridging inter- and intra-firm boundaries".
116. R. Lancellotti, O. Schein y V. Stadler, "When outsourcing pays off", *The McKinsey Quarterly*, número 1, 2003, p. 10.
117. M. Useem y J. Harder, "Leading laterally in company outsourcing", *Sloan Management Review*, 41(2), 2000, pp. 25-36.
118. R. C. Insinga y M. J. Werle, "Linking outsourcing to business strategy", Academy of Management Executive, 14(4), 2000, pp. 58-70.
119. M. Katz, "Planning ahead for manufacturing facility changes: A case study in outsourcing", *Pharmaceutical Technology*, marzo de 2001, pp. 160-164.
120. M. J. Mol, P. Pauwels, P. Matthyssens y L. Quintents, "A technological contingency perspective on the depth and scope of international outsourcing", *Journal of International Management,* 10, 2004, pp. 287-305.
121. M. A. Hitt, D. Ahlstrom, M. T. Dacin, E. Levitas y L. Svobodina, "The Institutional Effects on Strategic Alliance Partner Selection in Transition Economies: China versus Russia", *Organization Science*, 15, 2004, pp. 173-185.
122. Y. Mishina, T. G. Pollock y J. F. Porac, "Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 1179-1197.
123. D. S. Elenkov e I. M. Manev, "Top management leadership and influence in innovation: The role of sociocultural context", *Journal of Management*, 31, 2005, pp. 381-402.
124. M. Katz, "Planning ahead for manufacturing facility changes: A case study in outsourcing", *Pharmaceutical Technology*, marzo de 2001, pp. 160-164.
125. Leoonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge*, pp. 30-31.
126. West y DeCastro, "The Achilles heel of firm strategy"; Keil, "Cutting your losses".
127. D. J. Miller, "Firms' technological resources and the performance effects of diversification: A longitudinal study", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 1097-1119.



Acciones estratégicas. Formulación de la estrategia

CAPÍTULO 4
Estrategia de negocios

CAPÍTULO 5
Rivalidad competitiva y dinámica competitiva

CAPÍTULO 6
Estrategia corporativa

CAPÍTULO 7
Estrategias de adquisición y de reestructuración

CAPÍTULO 8
Estrategia internacional

CAPÍTULO 9
Estrategia de cooperación



Estrategia de negocios

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. Definir el significado de la estrategia de negocios.
2. Exponer la relación entre los clientes y las estrategias de negocios en términos de *quién, qué* y *cómo.*
3. Explicar las diferencias que existen entre las estrategias de negocios.
4. Utilizar el modelo de las cinco fuerzas de la competencia para explicar cómo se pueden obtener rendimientos superiores al promedio empleando cada una de las estrategias de negocios.
5. Describir los riesgos que implica utilizar cada una de las estrategias de negocios.



© TOM MADAY

Antes de que Frederick Cooper Lamp Company fuera vendida en agosto de 2005, la empresa producía modelos exclusivos de pantallas, cosidas a mano, como las que están armando las empleadas que aparecen en esta fotografía.

Lámparas con distinción. ¿A dónde se fueron los clientes?

Frederick Cooper, escultor y pintor de acuarelas, fundó Frederick Cooper Lamp Company en Chicago en 1923. Cooper constituyó la empresa para responder a la demanda de los clientes que le pedían que incorporara su trabajo artístico a lámparas.

Con sus lámparas y candelabros colgantes y de pared hechos completamente a mano, la empresa no tardó en ser reconocida como fabricante de productos sofisticados y de alta calidad. Durante toda su historia la empresa se había caracterizado por "utilizar seda y otros materiales finos y exóticos para producir pantallas únicas, cosidas a mano, que casi siempre tenían orillas adornadas con cuentas y flecos". La empresa utilizaba una estrategia de negocios enfocada en la diferenciación o, en otras palabras, Cooper Lamp fabricaba costosos productos que proporcionaban un valor único a un pequeño grupo de clientes que estaban dispuestos a pagar un extra por comprar la singularidad (más adelante, en este mismo capítulo, se explicará lo que significa estrategia enfocada de diferenciación). Las palabras de un ejecutivo de la empresa reflejan la estrategia de Cooper Lamp: "Ofrecemos un producto de primera calidad. Nuestras pantallas están hechas de telas únicas y cosidas a mano. Empleamos materiales exclusivos, los reunimos de forma única y, por lo mismo, tenemos muy buen nombre entre los diseñadores, los decoradores y las tiendas. Vendemos nuestros productos a tiendas del segmento alto, entre otras a Bloomingdale's, Neiman Marcus y Horchow". Por consiguiente, Cooper fabricaba "lámparas muy caras para un nicho de mercado". Las lámparas más baratas de Cooper tenían un precio de venta de 200 dólares y los candelabros colgantes de cristal costaban varios miles de dólares.

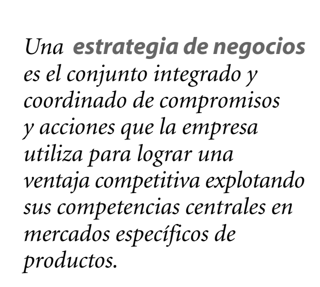
La razón por la que la estrategia de Cooper se describe en tiempo pasado es porque la empresa ya no es la que conocimos, cambió en agosto de 2005. En esa fecha Cooper abandonó sus instalaciones de manufactura en Chicago, tal como lo establecían los términos de su venta a corredores de bienes raíces que tenían la intención de convertir su histórico edificio de 80 000 metros cuadrados en condominios. El edificio fue vendido y los trabajadores despedidos porque la empresa tuvo que reducir los costos que implicaba la fabricación de sus productos de alta calidad. Algunos de los despedidos llevaban más de 40 años trabajando en la empresa. Pero también intervinieron otros cambios, como señalan los comentarios siguientes hechos por un empleado: "Vendimos el nombre, pero no sabemos quién lo compró. Eso fue parte del trato, pero podemos afirmar que Frederick Cooper no será lo que fue. Sin embargo, la empresa no dejará de operar, ahora se llamará Frederick Cooper Chicago".

¿Qué provocó la desaparición de Frederick Cooper Lamp Company? La respuesta le parecerá conocida: la disminución de la demanda de productos de alta calidad hechos a mano, las instalaciones ineficientes y con costos muy altos y las importaciones baratas provenientes de otros países que ofrecen a los clientes un nivel razonable de calidad a un precio mucho más bajo. Desde la perspectiva estratégica, la desaparición de la empresa se debió a que sus rendimientos fueron inferiores al promedio como resultado directo de no haber implementado debidamente la estrategia de negocios.

Fuentes: R. Berg, "Frederick Cooper workers to Strike", *Chicago Indymedia*, www.chicago.indymedia.org, 9 de junio de 2005; M. Brown, "We can shape 'progress,' or let it punch out lights out", *Chicago Sun-Times*, www.suntimes.com, 1 de junio de 2005; C. W. Ingram, "Frederick Cooper sells building, plans to relocate", *Home Accents Today*, www.homeaccentstoday.com, 1 de marzo de 2005; P. Sherrod, "Let there be light", *Chicago Tribune*, www.chicagotribune.com, 19 de junio de 2005; N. Steinberg, "Fancy Lamps", *Granta*, 89, 2005, pp. 136-150.

La estrategia se ha vuelto muy importante para el éxito de una organización[1] y se entiende como la elección de una de entre dos o más alternativas.[2] Como se explica en el capítulo 1, cuando la empresa opta por una estrategia decide seguir un curso de acción en lugar de otros. Las oportunidades y las amenazas presentes en el entorno externo de la empresa influyen en sus elecciones (véase el capítulo 2), así como en la naturaleza y la calidad de sus recursos internos, capacidades y competencias centrales[3] (véase el capítulo 3). A lo largo de su historia, Frederick Cooper Lamp Company utilizó las habilidades únicas de sus artistas para aprovechar la oportunidad de satisfacer la demanda de un grupo pequeño de clientes que querían comprar lámparas y candelabros colgantes, así como de pared, que fueran únicos y de alta calidad.

El objetivo fundamental de utilizar cualquier tipo de estrategia (véase la figura 1.1) es aumentar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.[4] Las estrategias tienen un propósito, preceden a las acciones que se tomarán al respecto y demuestran una comprensión compartida de la visión y la misión de la empresa.[5] Una estrategia bien formulada encabeza, integra y asigna los recursos, las capacidades y las competencias de la empresa de modo que se alinee de forma correcta con su entorno externo.[6] Una estrategia bien desarrollada racionaliza la visión y la misión de la empresa, así como las acciones que se desarrollarán para alcanzarlas.[7] Para formular y utilizar como es debido las estrategias es necesario contar con información acerca de infinidad de variables, entre las que se incluyen los mercados, los clientes, la tecnología, las finanzas internacionales y la economía mundial cambiante. La tecnología de Internet está afectando cada vez más la forma en que las organizaciones recaban y estudian los datos e información en los que apoyarán las decisiones que tomen acerca de la estrategia que elegirán y utilizarán. A final de cuentas, las decisiones estratégicas sólidas, es decir, las que disminuirán la incertidumbre respecto a los resultados,[8] son el fundamento de las estrategias exitosas.[9]


Una ***estrategia de negocios*** *es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos.*

Una **estrategia de negocios** es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos.[10] Esto significa que la estrategia de negocios refleja las elecciones de la empresa respecto a la forma en que pretende competir en cada mercado de productos. Las elecciones son importantes porque hay una conexión establecida entre las estrategias y la empresa y su desempeño a largo plazo.[11] Dada la complejidad que implica competir con éxito en la economía global, estas elecciones son muy difíciles y, a veces, traumáticas.[12] Por ejemplo, para aumentar la efectividad de su estrategia de negocios basada en la diferenciación (más adelante, en este capítulo, se define y se explica esta estrategia), los ejecutivos de Kimberly-Clark decidieron en fecha reciente cerrar algunas instalaciones y reducir su fuerza de trabajo. El presidente de la empresa, para describir lo que sintió al tomar estas decisiones, dijo: "Son decisiones muy difíciles y jamás las tomamos a la ligera, pero considero que son del todo necesarias para mejorar nuestra posición competitiva".[13] Las decisiones que se tomaron en Frederick Cooper, como la de cerrar las instalaciones, también fueron muy difíciles.

Toda organización debe formular y utilizar una estrategia de negocios.[14] Sin embargo, tal vez no utilice todas las estrategias (corporativa, de adquisiciones y reestructuración, internacional y de cooperación) que se explicarán desde el capítulo 6 hasta el 9. Por ejemplo, piense en una lavandería local que sólo tiene un establecimiento, sólo ofrece un servicio (lavado y planchado de ropa) y tiene un solo frente. La empresa que compite en un área del mercado con un solo producto, en una sola plaza geográfica, no necesita una estrategia corporativa para lidiar con diversos productos ni una estrategia internacional para enfrentar la diversidad geográfica. Por otra parte, una empresa diversificada



SHAWN BALDWIN/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

Hasta una lavandería local debe implementar bien una estrategia de negocios para que los clientes vuelvan.

utilizará una de las estrategias corporativas y elegirá una estrategia de negocios por separado para cada una de las áreas del mercado de productos en las que compite (en el capítulo 6 se analiza más a fondo la relación entre la estrategia corporativa y la de negocios). Toda empresa (desde la lavandería local hasta la empresa multinacional) elige cuando menos una estrategia de negocios. Esto significa que la estrategia de negocios es la *central*; es decir, la estrategia que la empresa formula para describir cómo pretende competir en un mercado de productos.[15]

Para estudiar las estrategias de negocios se analizan varios temas. Dado que los clientes son el fundamento de las estrategias de negocios que tienen éxito, y como nunca se deben dar por sentado,[16] se presenta la información sobre los clientes que tiene relevancia para elegir una estrategia de negocios. En términos de los clientes, cuando la empresa elige una estrategia de negocios debe determinar 1) a *quién* atenderá, 2) *qué* necesidades tienen los clientes meta que ella satisfará y 3) *cómo* satisfará esas necesidades. La tarea de la elección de los clientes y la decisión de cuáles necesidades tratará de satisfacer la empresa, así como la forma en que las satisfará, es todo un reto. Una de las razones para esto es que la competencia global ha creado muchas opciones atractivas para los clientes. En el entorno actual de la competencia, los competidores globales efectivos se han vuelto muy diestros para identificar las necesidades de los clientes de distintas culturas y zonas geográficas, así como para aprender con rapidez a adaptar la funcionalidad del bien o servicio de la empresa para que satisfaga esas necesidades con éxito.

Después del análisis de los clientes se presentan las descripciones de las cinco estrategias de negocios y del propósito de las mismas, las cuales se consideran *genéricas* porque toda organización que compite en una industria las puede utilizar.[17] En el análisis se describe cómo el uso efectivo de cada estrategia le permite a la empresa posicionarse de forma favorable respecto a las cinco fuerzas competitivas de la industria (véase el capítulo 2). Además, se emplea la cadena de valor (véase el capítulo 3) para presentar ejemplos de las principales actividades y las de apoyo que se necesitan para implementar ciertas estrategias de negocios. Dado que ninguna estrategia está exenta de riesgos,[18] también se describen los distintos riesgos que la empresa podría encontrar cuando utiliza una de estas estrategias.

En el capítulo 11 se explicarán las estructuras y los controles de la organización que están ligados al empleo exitoso de cada estrategia de negocios.

Clientes: Su relación con las estrategias de negocios

La empresa sólo podrá presentar una competitividad estratégica si puede satisfacer a un grupo de clientes utilizando sus ventajas competitivas como base para competir en cada mercado de productos. Una razón clave por la que las empresas deben satisfacer a los clientes con su estrategia de negocios es que los rendimientos que obtienen de sus relaciones con ellos son la savia de todas las organizaciones.[19] En pocas palabras: "si no hay clientes, no hay negocio".[20]

Las empresas más exitosas procuran encontrar formas nuevas de satisfacer a los clientes actuales y de satisfacer las necesidades de los nuevos. Dell Inc. hace esto con un "sentido incesante de urgencia y velocidad"[21] porque piensa que las soluciones a las necesidades de los clientes se deben presentar de forma inmediata e impecable. En fecha reciente, para satisfacer las necesidades de los usuarios caseros y de las oficinas pequeñas, y para incrementar su rentabilidad, Dell empezó a vender la primera impresora láser que cuesta menos de 100 dólares.[22] Al igual que otras empresas interesadas en satisfacer las necesidades de los clientes, maneja sus relaciones con ellos de forma que le permite comprender sus necesidades presentes y futuras.[23]



Harrah's Entertainment se enorgullece de brindar a los clientes el mejor servicio posible.

Administración efectiva de las relaciones con los clientes

Cuando una empresa brinda un valor superior a sus clientes fortalece sus relaciones con ellos. Las relaciones interactivas y sólidas con los clientes a menudo sientan las bases para que las actividades de la empresa atiendan las necesidades de exclusividad de sus clientes de forma rentable.

Harrah's Entertainment considera que proporciona un valor superior a los clientes porque "es la empresa del sector de los juegos de azar que está más orientada a los servicios y diversificada en términos geográficos".[24] Es importante señalar que el hecho de brindar un valor superior con frecuencia genera mayor lealtad por parte de los clientes, la cual, a su vez, tiene una correlación positiva con la rentabilidad. Por ejemplo, en el sector de los servicios financieros se ha estimado que las empresas "pueden aumentar sus utilidades cerca de 100 por ciento con sólo retener a cinco por ciento más de clientes".[25] No obstante, la mayor cantidad de opciones y el fácil acceso a información acerca de la funcionalidad de los productos de las empresas están generando clientes cada vez mejor informados y más sofisticados, lo cual dificulta la posibilidad de ganar su lealtad".[26]

Varias empresas se han vuelto muy hábiles en el arte de *administrar* todos los aspectos de su relación con sus clientes.[27] Por ejemplo, Amazon.com es una empresa de Internet que merece un amplio reconocimiento por la calidad de la información que tiene de sus clientes, los servicios que les brinda y su capacidad para anticipar sus necesidades.[28] Amazon utiliza la información que tiene para tratar de cubrir las necesidades únicas de cada cliente. Cemex SA, con sede en México, es "líder mundial en la producción y comercialización de cemento y concreto de calidad".[29] Cemex utiliza Internet para enlazar a sus clientes, las plantas de cemento y la sala de control principal, lo cual ha permitido que automatice los pedidos y optimice las entregas de sus camiones, que circulan en el congestionado tránsito de la Ciudad de México. Los analistas consideran que la integración de la tecnología de Internet y la estrategia de liderazgo en costos de Cemex le está ayudando a diferenciarse de sus competidores.[30] Land's End está utilizando Internet para administrar sus relaciones con las mujeres. Por ejemplo, la característica en línea llamada Swim Finder "permite a las mujeres elegir trajes de baño que 'resaltan o disimulan' ciertas partes del cuerpo y la compradora, además, puede ver una versión en una imagen tridimensional que simula su cuerpo".[31]

Como se analizará en seguida, las relaciones de una empresa con sus clientes tienen tres dimensiones. Empresas como Amazon.com, Cemex y Land's End comprenden estas dimensiones y, a la luz de las mismas, administran sus relaciones con ellos.

Alcance, abundancia y afiliación

En las relaciones con los clientes la dimensión del *alcance* se refiere al acceso que la empresa tiene a los clientes y a su conexión con ellos. Por ejemplo, en el sector de las librerías, Barnes & Noble es el mayorista más grande de Estados Unidos, pues maneja cerca de 200 000 títulos en sus más de 820 establecimientos.[32] En contraste, Amazon.como ofrece más de 4.5 millones de títulos, se encuentra en cientos de millones de pantallas de computadora y continúa estableciendo de forma permanente más conexiones con clientes de todo el mundo. En efecto, "la cantidad de espacio que Amazon tiene en sus anaqueles en línea es casi ilimitado, y la empresa ofrece a los clientes una amplia selección de productos por medio de una interfase eficiente para realizar búsquedas y rescates".[33] Barnes & Noble también tiene presencia en Internet (barnesandnoble.com), pero el alcance de Amazon.com es mucho mayor. En general, las empresas procuran ampliar su alcance y, al hacerlo, van sumando clientes.

La *abundancia* es la segunda dimensión y se refiere a la profundidad y al detalle del flujo bilateral de información que ocurre entre la empresa y el cliente. El potencial de la dimensión de la abundancia para ayudar a la empresa a establecer una ventaja competitiva en su relación con los clientes llevó a los corredores tradicionales de servicios financieros, como Merrill Lynch y Lehman Brothers, a ofrecer servicios en línea con el fin de manejar mejor los intercambios de información con sus clientes. Cuando estos intercambios son más amplios y profundos también permiten a los clientes saber más de la forma en que una empresa les puede satisfacer. La tecnología de Internet y las transacciones mediante comercio electrónico han disminuido de forma notable los costos de los intercambios de información importante con sus clientes actuales y con los que podrían serlo en el futuro.

La *afiliación* es la tercera dimensión y se refiere a facilitar las interacciones útiles con los clientes. Los navegadores de Internet, como CarPoint de Microsoft, ayudan a los clientes a encontrar y seleccionar información en línea. CarPoint proporciona datos y software a posibles compradores de automóviles, lo cual les permite comparar modelos analizando muchas especificaciones objetivas. El programa ofrece esta información sin costo para el cliente, porque la tecnología de Internet permite acumular una gran cantidad de información, de una serie de fuentes a muy bajo costo. A continuación, un comprador potencial que ha elegido un automóvil específico, después de comparar distintos modelos, se puede enlazar con distribuidores que satisfacen sus necesidades y condiciones de compra. Como los ingresos de CarPoint no provienen del cliente ni del usuario finales, sino de otras fuentes (como los anuncios en su sitio web, los hipervínculos y los productos y los servicios asociados), la empresa representa los intereses del cliente y es un servicio que propicia la afiliación.[34] Por otra parte, un fabricante de automóviles representa sus propios productos, con lo que crea una situación en la cual sus intereses financieros no son los mismos que los de los consumidores. El hecho de ver el mundo a través de los ojos del cliente y de buscar de forma permanente la manera de crear más valor para éste tiene efectos positivos en términos de afiliación.

Como antes se expuso, una administración efectiva de las relaciones con los clientes (que considere las dimensiones del alcance, la abundancia y la afiliación) ayuda a la empresa a responder preguntas que se refieren a cuestiones del *quién,* el *qué* y el *cómo.*

Quién: Determinación de quiénes son los clientes a los que atenderá la empresa

La decisión de *quién* es el cliente meta que la empresa pretende atender con su estrategia de negocios es muy importante.[35] Las empresas dividen a los clientes en grupos basándose en sus diferentes necesidades (en la siguiente sección se analizan las necesidades con más detenimiento) para tomar esta decisión. Dividir a los clientes en grupos con base en sus necesidades se conoce como **segmentación del mercado,** un proceso que consiste en reunir, en grupos individuales e identificables, a personas que tienen necesidades similares.[36] Por ejemplo, en el negocio de los alimentos para animales, los productos que necesitan los dueños de mascotas (por ejemplo, perros y gatos) no son los mismos que necesitan los dueños de animales productivos (por ejemplo, ganado en pie).[37] La empresa, como parte de su estrategia de negocios, desarrolla un programa de marketing para vender los productos de forma efectiva a su grupo particular de clientes meta.[38]

La ***segmentación del mercado*** *es el proceso que se utiliza para reunir, en grupos individuales e identificables, a personas que tienen necesidades similares.*

Casi todas las características identificables de los humanos o las organizaciones sirven para subdividir un mercado en segmentos que diferirán unos de otros en razón de una característica determinada. En la tabla 4.1 se ilustran algunas de las características que por lo común marcan diferencias en las necesidades de los clientes. Con base en sus competencias centrales internas y en las oportunidades que presenta el entorno externo, las empresas eligen una estrategia de negocios para proporcionar valor a los clientes meta y satisfacer sus necesidades específicas.

A menudo las empresas combinan las características de los clientes para segmentar los mercados en grupos específicos que tienen necesidades únicas. Por ejemplo, en el mercado de ropa de consumo Gap averiguó que sus clientes del sexo femenino y los del sexo masculino difieren en cuanto a las experiencias de compra que quieren tener. Como dijera un ejecutivo de la empresa: "Una investigación reveló que los hombres quieren entrar y salir con facilidad, mientras que las mujeres quieren explorar el terreno".[39] A la luz de los resultados de esta

Bases para la segmentación de los clientes TABLA 4.1

Mercados de consumo

1. Factores demográficos (edad, ingresos, sexo, etc.)
2. Factores socioeconómicos (clase social, etapa del ciclo de vida de la familia)
3. Factores geográficos (diferencias culturales, regionales y nacionales)
4. Factores psicológicos (estilo de vida, rasgos de personalidad)
5. Patrones de consumo (uso frecuente, moderado y escaso)
6. Factores de percepción (segmentación por beneficios, mapas de percepciones)

Mercados industriales

1. Segmentos de uso final (identificados por código del SIC)
2. Segmentos de productos (basados en diferencias tecnológicas o economía de la producción)
3. Segmentos geográficos (definidos por las fronteras entre los países o por diferencias regionales en su interior)
4. Segmentos de factores comunes de compra (marcan el corte entre segmentos geográficos y mercados de productos)
5. Segmentos según el tamaño del cliente

Fuente: Adaptado de S. C. Jain, *Marketing Planning and Strategy*", South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000, p. 120.

investigación, las nuevas secciones para mujeres en las tiendas Gap fueron organizadas según la ocasión en que se utilizará la ropa (por ejemplo, para trabajar, para salir) y los accesorios para las distintas ocasiones están esparcidos por toda la sección con el fin de facilitar que las mujeres los puedan ver. En las tiendas de Gap la sección para hombres es más sencilla y tiene letreros que dirigen a los clientes hacia las prendas de ropa que, por lo general, están apiladas por talla. Así, Gap está utilizando su comprensión de algunos factores psicológicos (véase la tabla 4.1) que influyen en la intención de compra de sus clientes para poder satisfacer mejor las necesidades únicas de los grupos.

Los factores demográficos (véase la tabla 4.1 y la explicación del capítulo 2) también sirven para segmentar los mercados con base en generaciones que tienen intereses y necesidades únicas. Por ejemplo, hay evidencia de que el correo directo es un medio de comunicación efectivo para la generación de la Segunda Guerra Mundial (personas nacidas antes de 1932). La generación del *Swing* (personas nacidas entre 1933 y 1945) concede gran valor a viajar en cruceros y comprar una segunda casa. Los miembros de esta generación fueron conservadores en términos financieros, pero ahora están dispuestos a gastar su dinero y desean que fuentes documentadas les proporcionen información sobre los productos. La generación del *Baby Boom* (personas nacidas entre 1946 y 1964) quiere productos que disminuyan el estrés que genera hacer malabarismos entre las exigencias de la carrera y las necesidades de sus padres viejos con las de sus hijos. La ropa de Ellen Tracy, famosa por sus colores y porque sienta muy bien, está dirigida a las mujeres del *Baby Boom*. Más conscientes de la moda, los más de sesenta millones de personas de la Generación X (nacidas entre 1965 y 1976) quieren productos que cumplan



© KRISTINA MILLAR

Gap atiende a sus clientes femeninos y masculinos arreglando la sección de prendas para dama de sus tiendas de forma diferente a la sección de prendas para caballero.

con lo que prometen. Las personas de esta generación utilizan Internet como principal instrumento para comprar y esperan un marketing con gran atractivo visual. Las personas de este grupo conforman el segmento de accionistas de fondos mutualistas que está creciendo a mayor velocidad y han invertido su dinero sobre todo en fondos de acciones. Como empleados, las prioridades de los miembros de la generación X son trabajar en un entorno creativo que permita el aprendizaje, recibir retroalimentación constante de los gerentes y ser premiados por utilizar sus habilidades técnicas.[40] Las distintas campañas de marketing y los diferentes canales de distribución (por ejemplo, Internet para los clientes de la generación X, correo directo para la generación de la Segunda Guerra Mundial) afectan la implementación de las estrategias de las empresas que están interesadas en satisfacer las necesidades de distintas generaciones.

Qué: Determinación de cuáles son las necesidades de los clientes que satisfará la empresa

Una vez que la empresa ha decidido a *quiénes* atenderá, debe identificar las necesidades del grupo de clientes meta que sus bienes o servicios pueden satisfacer. Esto es importante porque las empresas exitosas aprenden a proporcionar a sus clientes aquello que quieren cuando lo quieren.[41]

En un sentido general, las *necesidades (el qué)* están relacionadas con las características y los beneficios de un producto.[42] El hecho de tener interacciones estrechas y frecuentes con los clientes actuales y potenciales ayuda a la empresa a identificar las necesidades presentes y futuras de esas personas y grupos.[43] Desde una perspectiva estratégica, una necesidad básica de todos los clientes es comprar productos que creen un valor para ellos. Las formas generales de valor que proporcionan los bienes o los servicios son el costo bajo, pero con características aceptables o las características muy diferenciadas, pero a costo aceptable. Las empresas más efectivas no cesan de luchar por anticipar los cambios en las necesidades de los clientes. Si no lo hacen así, perderán clientes a manos de los competidores que ofrezcan más valor en términos de las características y la funcionalidad de los productos. Por ejemplo, algunos analistas consideran que los establecimientos de descuento, las tiendas departamentales y otras cadenas que venden artículos para el hogar le están arrebatando clientes a Pier 1 Imports Inc. La decisión reciente de publicar un catálogo, por primera vez en la vida, de actualizar su sitio web y de mejorar sus programas de marketing podría estar señalando que hasta ahora Pier 1 no había anticipado con tiempo los cambios en las necesidades de sus clientes.

En una industria, la variedad de los consumidores en términos de sus necesidades es enorme.[44] Pret A Manger, con los alimentos de su menú, pretende satisfacer la necesidad de algunos clientes que quieren sandwiches frescos de alta calidad. Por otra parte, muchas grandes empresas de comida rápida satisfacen las necesidades de los clientes que quieren alimentos baratos, de calidad aceptable y que sean servidos con rapidez.[45] PepsiCo, la productora diversificada de alimentos y bebidas, considera que "un consumidor tiene diferentes necesidades en diferentes momentos del día". Por medio de sus bebidas gaseosas (productos Pepsi), botanas (Frito-Lay), jugos (Tropicana) y cereales (Quaker), PepsiCo siempre está trabajando en el desarrollo de nuevos productos, desde barras para el desayuno hasta papas fritas más saludables "para cerciorarse de que está cubriendo todas esas necesidades".[46] En general, y en el caso de infinidad de grupos de productos (por ejemplo, automóviles, ropa, alimentos), la evidencia indica que en los mercados de Estados Unidos los consumidores de nivel medio quieren acceder a niveles más altos de calidad y sabor. Estos clientes "están dispuestos a pagar primas de entre 20 a 200 por ciento por tipos de artículos bien diseñados, que tengan buena ingeniería y estén bien fabricados (los cuales, con frecuencia, poseen el toque artesanal de los bienes de lujo tradicionales) que antes no se encontraban en el mercado masivo de clase media".[47] Estas necesidades representan oportunidades que pueden perseguir algunas empresas por medio de sus estrategias de negocios.

Para garantizar el éxito una empresa debe comprender a fondo las necesidades de los clientes del grupo meta que ha decidido atender. En este sentido, las necesidades de los clientes no son correctas o incorrectas ni buenas o malas. Son tan solo los deseos, en términos de características y capacidades de desempeño, de los clientes meta que la empresa ha decidido atender. Las empresas más efectivas están llenas de personas dedicadas a comprender las necesidades presentes y futuras de los clientes.

Cómo: Determinación de las competencias centrales que se necesitan para satisfacer las necesidades de los clientes

Como se explica en los capítulos 1 y 3, las *competencias centrales* son los recursos y las capacidades que sirven como fuente de ventaja competitiva de la empresa frente a sus rivales. Las empresas utilizan las competencias centrales (el *cómo*) para implementar estrategias que crean valor y, por lo tanto, para satisfacer las necesidades de los clientes. Sólo las empresas que tienen capacidad para mejorar, innovar y actualizar sus competencias de forma continua pueden tener la esperanza de satisfacer, y tal vez de exceder, las expectativas de los clientes a lo largo del tiempo.[48]

Las empresas se fundan en una amplia gama de competencias centrales para producir los bienes o servicios que satisfacen las necesidades de los clientes. Por ejemplo, IBM subraya su competencia central en el terreno de la tecnología para desarrollar con gran rapidez nuevos productos relacionados con los servicios. A partir de 1993, Lou Gertsner, el entonces recién designado presidente, cambió a IBM apalancando su "fortaleza en la integración de redes y en asesoría para que la empresa dejara de ser una moribunda fabricante de servidores y se convirtiera en una atractiva empresa de servicios capaz, básicamente, de diseñar, fabricar y administrar todo el sistema de datos de una corporación".[49] SAS Institute es la empresa privada de software más grande del mundo, y también es líder en inteligencia de negocios y analítica. Los clientes utilizan los programas de SAS para el almacenamiento y la minería de datos, así como para soporte a las decisiones. SAS asigna más de 30 por ciento de sus ingresos a investigación y desarrollo (I&D) y se funda en sus competencias centrales en esta actividad para satisfacer las necesidades de datos relacionados que tienen clientes como la Oficina del Censo de Estados Unidos e infinidad de empresas del ramo de los bienes de consumo (por ejemplo hoteles, bancos y empresas que manejan catálogos).[50] Vans Inc. se basa en sus competencias centrales en el terreno de la innovación y el marketing para diseñar y vender patinetas, así como otros productos. La empresa también fue la primera en fabricar un calzado que se coloca con sólo deslizarlo y que tiene una suela gruesa para absorber el impacto de los saltos de más de un metro, sobre patinetas. Vans utiliza la que se reconoce como una mezcla de marketing poco usual para capitalizar sus productos pioneros. En lugar de colocar anuncios en los medios de comunicación masiva, la empresa patrocina eventos de patinetas, apoyó la producción de un documental que gira en torno a la "naturaleza indómita" de la cultura de las patinetas y está construyendo parques con pistas para patinetas en los centros comerciales de todo el país.[51]

Todas las organizaciones, incluso IBM, SAS y Vans Inc., deben usar sus competencias centrales (el *cómo*) para satisfacer las necesidades (el *qué*) del grupo de clientes meta (el *quién*), que han decidido atender con su estrategia de negocios.

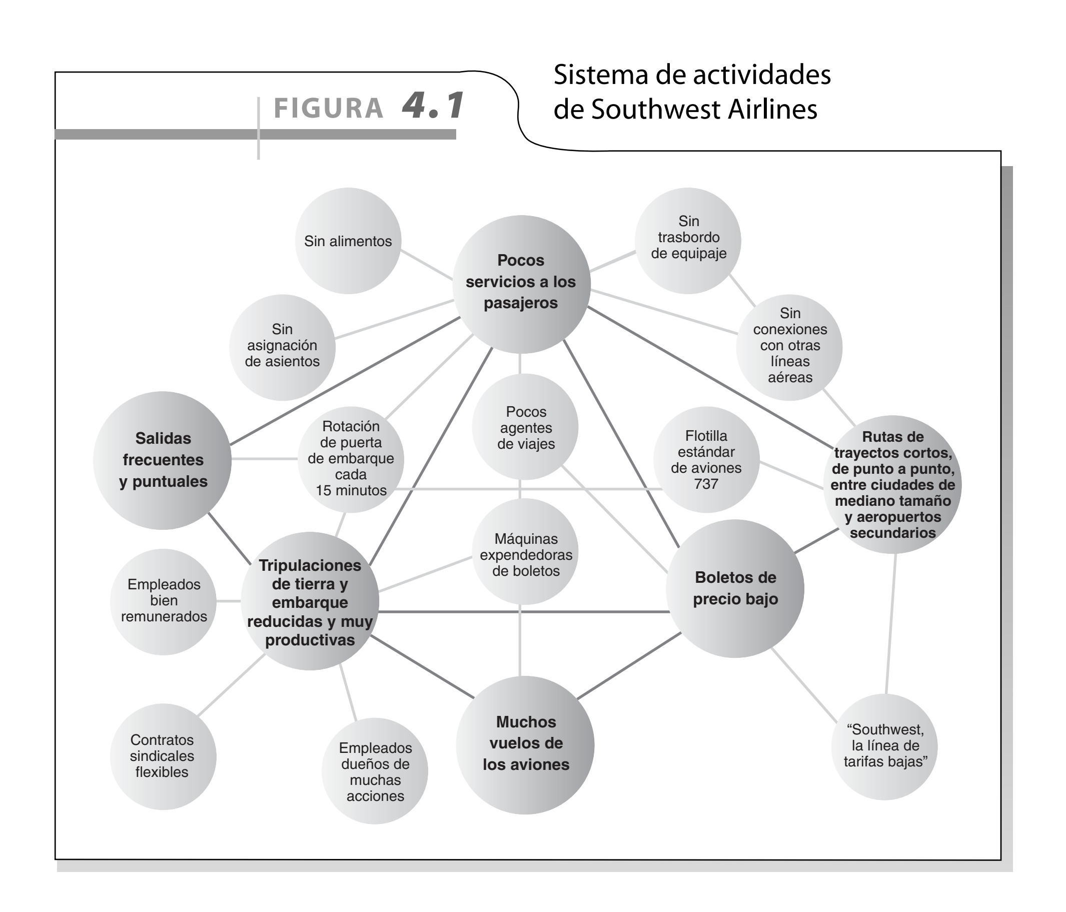
A continuación se describe el propósito formal de una estrategia de negocios y se explican las cinco estrategias de negocios que las empresas tienen disponibles.

El propósito de una estrategia de negocios

El propósito de una estrategia de negocios es crear diferencias entre su posición y la de sus competidores.[52] Para posicionarse de forma distinta a sus competidores la empresa debe decidir si pretende *desempeñar sus actividades de forma diferente* o si quiere *desempeñar actividades que sean diferentes*.[53] De hecho, "la decisión de desempeñar actividades de manera diferente o de desempeñar actividades que sean diferentes a las de los competidores" es la esencia de la estrategia de negocios.[54] Por lo tanto, la estrategia de negocios de la empresa significa una elección deliberada de la forma en que desempeñará las actividades principales y las de apoyo dentro de la cadena de valor en formas que creen un valor único. No cabe duda que, en el complejo panorama competitivo del siglo XXI, la aplicación de una estrategia de negocios sólo tendrá éxito si la empresa aprende a integrar las actividades que desempeña de formas que generen ventajas competitivas que pueda utilizar en la creación de valor para los clientes.

Las empresas desarrollan un mapa que muestra la forma en que integran las actividades que desempeñan. En la figura 4.1 se muestra el mapa de actividades de Southwest Airlines. La

FIGURA 4.1 Sistema de actividades de Southwest Airlines



forma en que Southwest ha integrado sus actividades sienta las bases para que la aplicación de su estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada (más adelante, en este mismo capítulo, se analiza esta estrategia) tenga éxito.[55] En el caso con el que inicia el capítulo 5 se describe cómo Southwest Airlines está *aniquilando* (en este caso el término aniquilando significa que el desempeño de la empresa es notablemente mejor que el de otras) a sus competidores. La estrecha integración de las actividades de Southwest es una fuente fundamental de su capacidad para operar de forma más rentable que sus competidores.

Como se muestra en la figura 4.1, Southwest Airlines ha configurado las actividades que desempeña en torno a seis puntos estratégicos: pocos servicios a los pasajeros; salidas frecuentes y puntuales; tripulaciones de tierra y embarque reducidas y muy productivas; muchos vuelos de los aviones; boletos de precio bajo; y rutas de trayectos cortos, de punto a punto, entre ciudades de mediano tamaño y aeropuertos secundarios. Los racimos de actividades estrechamente relacionadas permiten alcanzar el resultado de un punto estratégico. Por ejemplo, sin comidas, sin asientos asignados y sin trasbordo de equipaje forman un racimo de actividades que apoyan el punto estratégico de pocos servicios a los pasajeros (véase la figura 4.1).

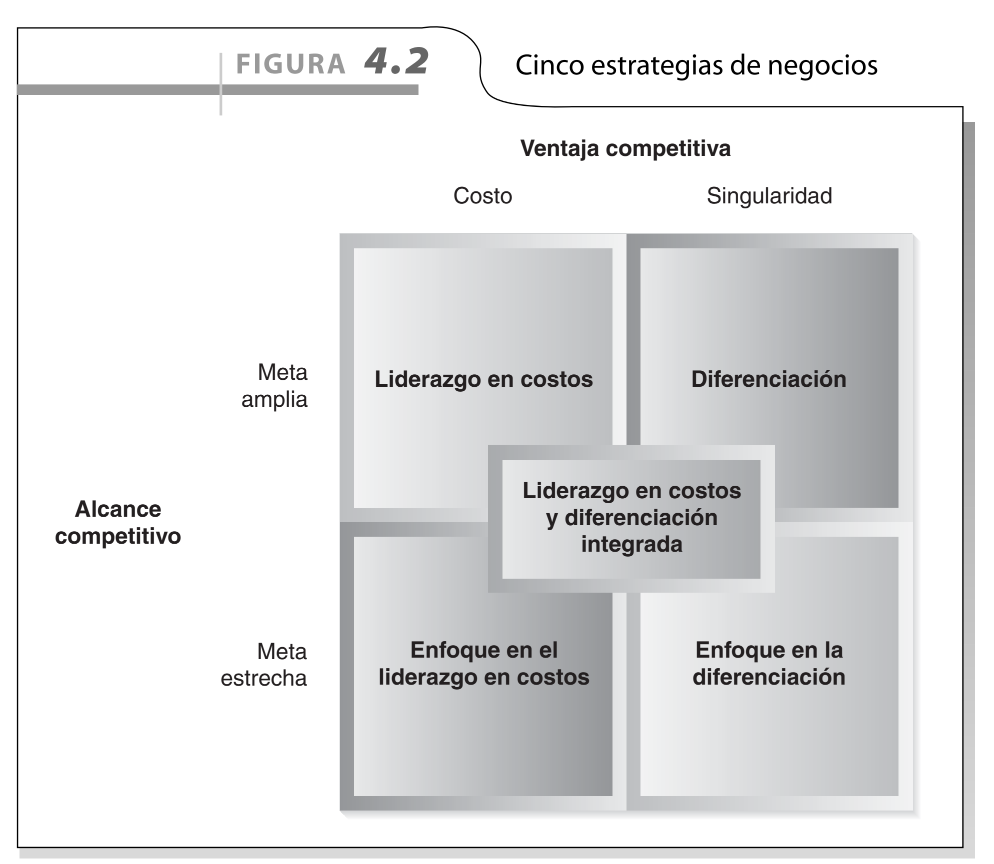
Las actividades estrechamente relacionadas de Southwest dificultan que sus competidores puedan imitar la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada.[56] La cultura de la empresa influye en estas actividades y en su integración, pero también contribuye a la capacidad de la empresa para identificar de manera continua formas de diferenciar el servicio de Southwest del de sus competidores y también de reducir sus costos. De hecho, la cultura y el servicio a los clientes únicos de la empresa son fuente de características diferenciadas para los clientes, así como ventajas competitivas que los competidores no han podido imitar a pesar de que algunas lo han intentado. MetroJet, la subsidiaria de US Airways, United Shuttle, la subsidiaria de United Airlines, y Contintental Lite, la subsidiaria de Continental Airlines, fracasaron en su intento por imitar la estrategia de Southwest. Si se mira hacia atrás, se puede ver que estos competidores ofrecieron precios bajos a los clientes, pero que no pudieron operar con costos cercanos a los de Southwest ni ofrecer a los clientes fuentes notables de diferenciación, como una experiencia única durante los vuelos.

Para que las empresas puedan sostener su ventaja competitiva es fundamental que las actividades embonen. Como ha comentado Michael Porter: "Para tener una ventaja competitiva, y también para poder sostenerla, es fundamental que muchas actividades embonen en términos estratégicos. Un rival tendrá más dificultad para replicar una serie de actividades interrelacionadas que para imitar tan solo un método particular de la fuerza de ventas, reproducir la tecnología de un proceso o replicar un conjunto de características de un producto. Las posiciones fundadas en sistemas de actividades se pueden sostener mucho mejor que aquellas que están fundadas en actividades individuales".[57]

Tipos de estrategias de negocios

Las empresas pueden elegir de entre cinco estrategias de negocios para establecer la posición estratégica que desean y defenderla contra sus competidores: *liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en el liderazgo en costos, enfoque en la diferenciación, y de liderazgo en costos y de diferenciación integrada* (véase la figura 4.2). Cada una de las estrategias de negocios ayuda a la empresa a establecer y a explotar una *ventaja competitiva particular* dentro de un *ámbito* específico de la competencia. En el caso de cada una de las diferentes estrategias de negocios, la forma en que las empresas integren las actividades que desempeñan mostrará las diferencias que existen entre unas y otras.[58] Por consiguiente, las empresas tienen distintos mapas de actividades y ello significa que, por ejemplo, el mapa de actividades de Southwest Airlines es diferente del de sus competidores: JetBlue, Continental, American Airlines y demás. Una integración excelente de las actividades aumenta la probabilidad de que la empresa pueda tener un mejor desempeño que el de sus competidores y, en consecuencia, que pueda ganar rendimientos superiores al promedio.

FIGURA 4.2 Cinco estrategias de negocios



Fuente: Adaptado con autorización de The Free Press, una marca de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michel E. Porter, p. 12. Derechos © 1985, 1998, de Michael E. Porter.

Cuando las empresas eligen una estrategia de negocios evalúan dos clases de ventajas competitivas potenciales: "un costo más bajo que el de los competidores, o la capacidad para diferenciarse y fijar un precio más alto, de modo que exceda al costo por diferenciarse".[59] La posibilidad de un costo más bajo se deriva de la capacidad de la empresa para desempeñar las actividades de manera diferente a sus competidores; la posibilidad de diferenciarse indica la capacidad de la empresa para desempeñar actividades que son diferentes y valiosas.[60] Por lo tanto, la empresa se basa en la naturaleza y la calidad de sus recursos, capacidades y competencias centrales internas para obtener una ventaja competitiva en costos o una ventaja competitiva única, las cuales serán el fundamento para implementar una estrategia de negocios particular.

Existen dos clases de ámbitos de competencia: una meta amplia y una meta estrecha (véase la figura 4.2). Las empresas que atienden un mercado meta amplio tratan de utilizar su ventaja competitiva en toda una industria. Un ámbito de competencia estrecho significa que la empresa pretende satisfacer las necesidades de un estrecho grupo de clientes meta. Con las estrategias de enfoque, la empresa "elige un segmento o varios grupos de segmentos dentro de la industria y formula su estrategia para atenderlos, excluyendo a los demás".[61] Los compradores que tienen necesidades particulares o que están ubicados en zonas geográficas específicas son ejemplos de grupos estrechos de clientes meta. Como se muestra en la figura 4.2, una empresa también puede tratar de conseguir una ventaja competitiva que combine el costo y la singularidad como fundamento para atender a un grupo de clientes meta que sea más grande que un segmento estrecho, pero no tan extenso como un grupo amplio de clientes (o toda la industria). En tal caso, la empresa utilizará una estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada.

Ninguna de las cinco estrategias de negocios que se muestran en la figura 4.2 es superior a otras de forma inherente o universal.[62] La efectividad de cada estrategia depende, tanto de las oportunidades y las amenazas presentes en el entorno externo de la empresa, como de las posibilidades que le ofrezcan sus recursos, capacidades y competencias centrales únicas. Es vital, entonces, para la empresa seleccionar una estrategia de negocios basada en una conexión entre las oportunidades y amenazas en su entorno externo y las fortalezas de su entorno interno como lo muestran sus competencias centrales.

Estrategia de liderazgo en costos

La **estrategia de liderazgo en costos** es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que tengan características aceptables para los clientes, al costo más bajo posible, en relación con el de sus competidores.[63] Las empresas que aplican la estrategia de liderazgo en costos venden productos o servicios estándar, sin extra alguno (pero con niveles competitivos de diferenciación), a los clientes más típicos de la industria. Los bienes y servicios de los líderes en costos deben tener niveles competitivos de diferenciación en términos de las características que crean valor para los clientes. En efecto, subrayar las reducciones de costos, pero ignorar los niveles competitivos de diferenciación, no es efectivo. En el otro extremo, si la empresa se concentrara sólo en la reducción de costos, se podría encontrar que fabrica con gran eficiencia productos que ningún cliente quiere comprar.

*La **estrategia de liderazgo en costos** representa el conjunto de acciones integradas que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que tengan características aceptables para los clientes, al costo más bajo posible, en relación con el de sus competidores.*

Como se muestra en la figura 4.2, la empresa que aplica la estrategia de liderazgo en costos se dirige a un amplio segmento o a un grupo de clientes meta. Las líderes en costos se concentran en encontrar la manera de reducir sus costos, en relación con los de sus competidores pensando siempre en la forma de realizar sus actividades principales y las de apoyo de modo que les permita disminuir los costos un poco más, al mismo tiempo que mantienen niveles competitivos de diferenciación.[64] Por ejemplo, Greyhound Lines Inc. es líder en costos y no cesa de buscar la manera de reducir los costos en que incurre al brindar los servicios de sus autobuses, al mismo tiempo que ofrece a los clientes una experiencia aceptable. En fecha reciente, Greyhound trató de mejorar la calidad de la experiencia que viven los clientes que pagan los precios bajos que la empresa fija por sus servicios "remodelando los autobuses, modernizando las terminales, incorporando anfitriones y mejorando la capacitación para brindar servicio al cliente".[65]

Como actividades principales, la logística interna (por ejemplo, manejo de materiales, almacenaje y control de inventarios) y la logística externa (por ejemplo, cobranza, almacenamiento y distribución de los productos a los clientes) muchas veces representan partes importantes del costo total para producir algunos bienes y servicios. Las investigaciones revelan que el hecho de gozar de una ventaja competitiva en términos de logística crea más valor cuando se aplica la estrategia de liderazgo en costos que cuando se utiliza la estrategia de diferenciación.[66]



ASSOCIATED PRESS, AP

Los autobuses recién remodelados de Greyhound forman parte de su plan para mejorar la experiencia de sus clientes.

Por consiguiente, los líderes en costos que buscan formas valiosas para competir mediante la reducción de los costos tal vez opten por concentrarse en las actividades principales de la logística interna y la externa.

Los líderes en costos también analizan con sumo cuidado todas las actividades de apoyo con el fin de encontrar fuentes adicionales que les permitan reducir los costos. El desarrollo de nuevos sistemas para encontrar la combinación óptima de bajo costo y calidad aceptable en las materias primas requeridas para producir los bienes o servicios de la empresa es un ejemplo de la forma en que la actividad de apoyo de las adquisiciones facilita la utilización exitosa de la estrategia de liderazgo en costos.

Big Lots Inc. utiliza una estrategia de liderazgo en costos. Con su visión de ser "el lugar donde está la mejor ganga del mundo", es la cadena de tiendas de descuento, en saldos de muchas líneas de productos, más grande de Estados Unidos. Opera con los nombres de Big Lots, Big Lots Furniture, Wisconsin Toy, Consolidated International, Big Lots Capital y Big Lots Cholesale, y lucha de forma constante por reducir más sus costos, dependiendo de lo que algunos analistas califican de un sistema de administración de inventarios y costos de mercancía muy disciplinado.[67] Las tiendas de la empresa venden productos con nombre de marca a precios que están entre 15 y 35 por ciento por debajo de los que ofrecen los minoristas de descuento y alrededor de 70 por ciento por debajo de los de minoristas tradicionales.[68] Los compradores de Big Lots recorren todo el país en busca saldos de partidas o estilos descontinuados de los fabricantes y encuentran bienes que tienen precios muy por debajo de los precios al mayoreo. Además, la empresa compra mercancía a proveedores en el extranjero. Big Lots se considera el enterrador del negocio de las ventas al menudeo, ya que compra mercancía que otros no quieren o no pueden vender. Su cliente meta es la persona que busca lo que Big Lots llama el "momento de liquidación", que es el sentimiento que invade a los clientes cuando reconocen lo mucho que se han ahorrado al comprar un artículo de marca y con un gran descuento.[69] La necesidad de los clientes que satisface Big Lots es el acceso a las características diferenciadas y las capacidades de los productos de marca, pero a una fracción de su precio original. La estrecha integración de las actividades de adquisiciones y administración de inventarios en todo el conjunto de sus tiendas es la competencia central que Big Lots utiliza para satisfacer las necesidades de sus clientes.

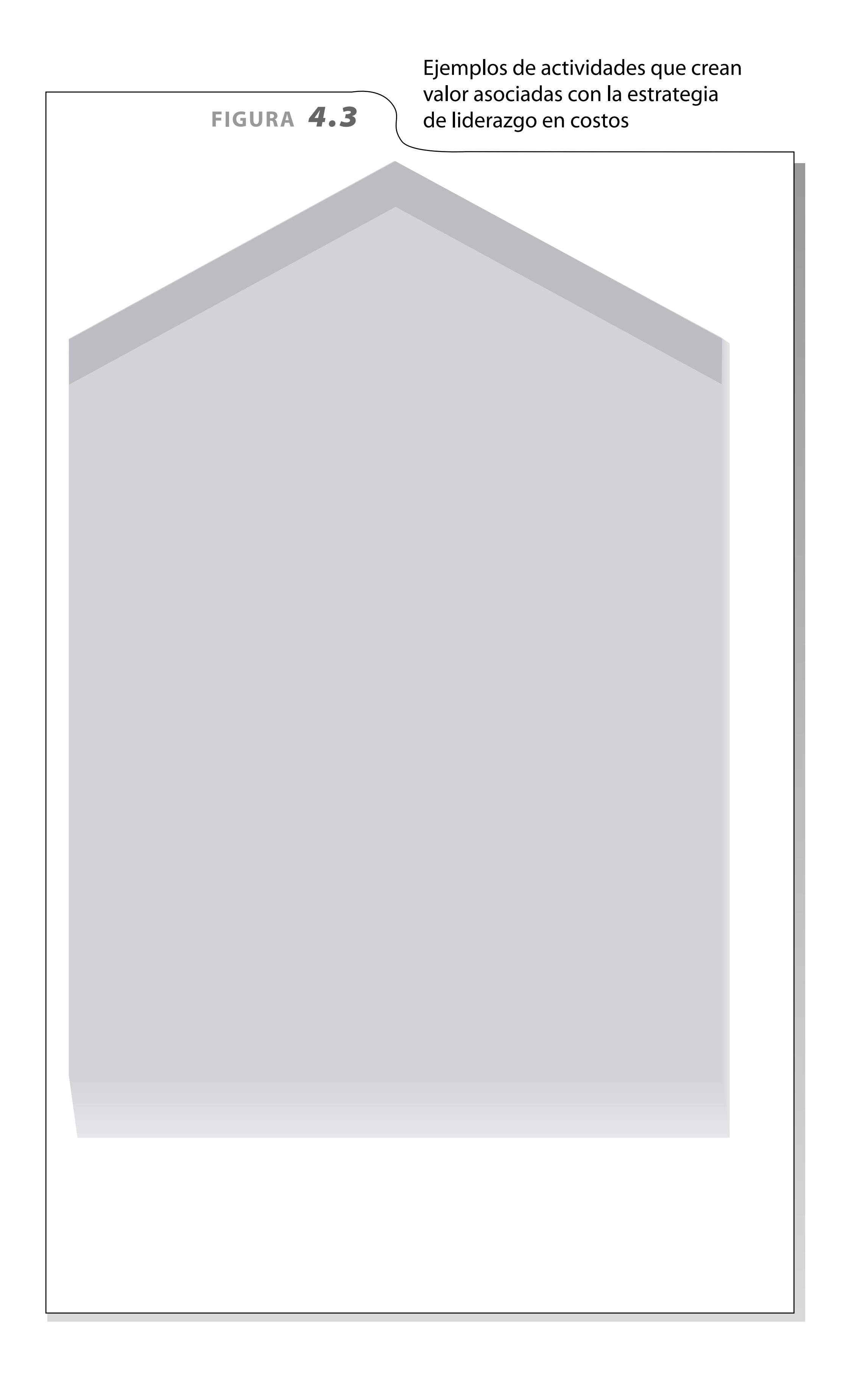
Como se expuso en el capítulo 3, las empresas utilizan el análisis de la cadena de valor para determinar las partes de las operaciones de la empresa que crean valor y las que no lo hacen. En la figura 4.3 se muestran las actividades principales y las de apoyo que permiten a la empresa crear valor por medio de la estrategia de liderazgo en costos. Las empresas que no pueden vincular las actividades que aparecen en la referida figura por medio del mapa de actividades que se forma, por lo general carecen de las competencias centrales que se necesitan para aplicar con éxito la estrategia de liderazgo en costos.

La aplicación efectiva de la estrategia de liderazgo en costos permite a la empresa obtener rendimientos superiores al promedio a pesar de la presencia de poderosas fuerzas de la competencia (véase el capítulo 2). En las siguientes secciones (una para cada una de las cinco fuerzas) se explica la forma en que las empresas pueden hacer lo anterior.

Rivalidad con los competidores existentes

Tener una posición de bajo costo es una valiosa defensa contra los competidores. Dado que el líder en costos ocupa una posición de ventaja, los competidores no se animan a competir con base en los precios, sobre todo antes de evaluar los resultados potenciales de esta competencia.[70] Wal-Mart es conocida por su capacidad para controlar y reducir los costos, lo cual dificulta que otras empresas puedan competir contra ella con base en los costos. El minorista de descuento logra el control estricto de los costos de distintas maneras: "La oficina central de Wal-Mart, que abarca más de 330 000 metros cuadrados y tiene tristes interiores grises y tapetes gastados, parece más bien un edificio público que la sede de una de las empresas más grandes del mundo. Los negocios con frecuencia se realizan en una cafetería sencilla, y los proveedores se

FIGURA 4.3 Ejemplos de actividades que crean valor asociadas con la estrategia de liderazgo en costos



reúnen con los gerentes en habitaciones desoladas y abigarradas. Los empleados tienen que tirar su basura al final de la jornada y dormir en habitaciones dobles cuando realizan viajes de negocios".[71] La decisión que tomara Kmart de competir contra Wal-Mart con base en los costos contribuyó a su fracaso y a la subsecuente quiebra. Su sistema de distribución, inferior en términos competitivos (un sistema ineficiente y de costos altos en comparación con el de Wal-Mart) es uno de los factores que impidió que Kmart tuviera una estructura de costos competitivos.

Wal-Mart ocupa una posición favorable en términos de la rivalidad con sus competidores, pero hay acciones que las empresas pueden emprender para competir con éxito contra este gigante de las ventas al menudeo. En el recuadro "Enfoque estratégico" correspondiente a esta sección se analizan estas acciones. Advierta que en cada uno de los casos los competidores que han podido tener mejor desempeño que Wal-Mart desempeñan una o más actividades que crean valor para los clientes mejor o de otra manera que Wal-Mart.

Poder de negociación de los compradores (clientes)

Cuando los clientes son poderosos pueden obligar al líder en costos a reducir sus precios, pero no por debajo del nivel al cual su competidor en el sector, que ocupa el siguiente lugar en eficiencia, pueda obtener rendimientos superiores al promedio. Los clientes poderosos pueden obligar al líder en costos a reducir sus precios incluso por debajo de ese nivel, pero es poco probable que opten por hacerlo. Los precios que son tan bajos como para impedir que el competidor que ocupa el siguiente lugar en eficiencia obtenga rendimientos superiores al promedio obligarían a esa empresa a salir del mercado, con lo cual el líder en costos enfrentaría menos competencia e incluso fortalecería su posición. Por lo tanto, si los clientes se vieran obligados a comprarle a una sola empresa que opera en una industria sin competidores, perderían poder y pagarían precios más altos. Piense en el caso de Wal-Mart en este sentido. Parte de la razón que explica por qué sus precios siguen siendo los más bajos del mercado es que, para competir con éxito contra los rivales que también están tratando de implementar una estrategia de liderazgo en costos (como Costco), esta empresa no cesa de buscar formas de reducir sus costos, en relación con los de sus competidores. Por consiguiente, los clientes se benefician de que Wal-Mart tenga que competir contra otras empresas que tratan de aplicar la estrategia de liderazgo en costos y de reducir sus precios cuando lidian batallas en esta competencia.

Poder de negociación de los proveedores

El líder en costos opera con márgenes más grandes que los de sus competidores. Entre otros beneficios, los grandes márgenes del líder en costos, en relación con los de los competidores, le permiten absorber los incrementos de precios de sus proveedores. Cuando el costo de los suministros de una industria registra incrementos sustantivos, sólo el líder en costos estará en posición de pagar precios más altos y de seguir obteniendo rendimientos promedio o superiores al promedio. Por otra parte, si un líder en costos es poderoso, podría obligar a sus proveedores a mantener bajos sus precios, con lo que disminuiría los márgenes de los proveedores. Wal-Mart ejerce su poder (adquirido porque compra cantidades muy grandes a muchos proveedores) sobre los proveedores con el fin de conseguir que éstos le ofrezcan precios más bajos. A continuación, la empresa traslada estos ahorros a los clientes en forma de precios más bajos, lo cual fortalece más la posición de Wal-Mart frente a sus competidores, los cuales carecen de poder para conseguir precios más bajos de sus proveedores.[72]

Entrantes potenciales

Gracias a los continuos esfuerzos por reducir los costos a niveles más bajos que los de los competidores, el líder en costos se vuelve muy eficiente. Dado que los niveles de eficiencia que van mejorando aumentan los márgenes de utilidad, también sirven como una barrera importante contra la entrada de posibles competidores. Los nuevos entrantes deben tener la capacidad y la disposición para aceptar rendimientos que no rebasen el promedio mientras adquieren la experiencia necesaria para acercarse a la eficiencia de la líder en costos. Incluso para obtener rendimientos promedio, los nuevos entrantes deben contar con las competencias necesarias para igualar los niveles de costos de los competidores, además de los del líder en costos. Los márgenes de utilidades estrechos (en relación con los que tienen las empresas que implementan la estrategia de diferenciación) obligan al líder en costos a vender enormes volúmenes de sus productos para obtener rendimientos superiores al promedio. Sin embargo, las empresas que luchan por ser el líder en costos no deben fijar a sus productos precios tan bajos que reduzcan su capacidad para operar de forma rentable, aunque hacerlo aumente el volumen de ventas.

Superar a Wal-Mart. Difícil, pero posible



El tamaño y el éxito de Wal-Mart son asombrosos. Sus ingresos anuales por más de 285 000 millones de dólares en 2004 son superiores al total de los ingresos combinados de sus cinco competidores más grandes. Los analistas prevén que dentro de 10 años, los ingresos anuales de Wal-Mart pasarán del medio billón de dólares. Si Wal-Mart fuera un país, sus ingresos actuales la colocarían en el lugar de la tercera economía del mundo.

Al cierre del ejercicio fiscal de 2005, esta potencia mundial, con plazas en muchos países, estaba operando más de 221 millones de metros cuadrados de espacio de piso. Sin embargo, hay quienes piensan que es posible "superar" a Wal-Mart. Esta opinión se explica porque, como se expuso en el capítulo 1, ninguna ventaja competitiva se puede sostener para siempre. Además, todas las empresas (incluso Wal-Mart) enfrentan a competidores sabios que no cesan de luchar por encontrar la forma de emplear sus capacidades y competencias centrales únicas para atacar las debilidades que tienen incluso los competidores más fuertes. Al respecto comenta un analista: "Como ocurre con todas las grandes potencias, Wal-Mart también tiene sus imperfecciones, fragilidades que los competidores voluntariosos han aprendido a explotar". Éste es el camino que algunas empresas han encontrado para superar a Wal-Mart.

1. ***Tener clientes meta específicos y entender sus necesidades a fondo.*** La cadena de tiendas Costco, el quinto negocio minorista más grande de Estados Unidos, "lleva años hostigando a Wal-Mart". Costco sigue superando el desempeño de los Sam's Clubs, que son la versión de Wal-Mart de ese tipo de almacenes, tanto en las ventas por metro cuadrado, como en lo que se refiere a su rentabilidad. Costco se enfoca en los propietarios de pequeñas empresas (que, al parecer, "se inclinan por bienes de calidad a bajo precio") y coloca entre sus líneas normales algunos bienes de marca (por ejemplo, chocolates Godiva, cristalería Waterford y relojes Cartier) a precios de ganga. Costo dedica mucho tiempo a analizar a sus clientes para asegurarse de que la empresa siga ofreciéndoles productos únicos a precios muy bajos.
2. ***Ofrecer precios inferiores a los de Wal-Mart.*** En Estados Unidos, Dollar Tree es el vendedor más grande de mercancía a un solo precio. El precio de venta de todos los productos de la empresa es de un dólar. "Desde marcos para fotografías y artículos para mascotas, hasta alimentos congelados y porcelanas finas, Dollar Tree lleva 19 años vendiendo los artículos de sus anaqueles a un dólar." Wal-Mart vende muchos de los artículos que manejan las tiendas de Dollar Tree, pero muchas veces a precios más altos. Las relaciones con los compradores que recorren el país en busca de saldos, líneas descontinuadas, lotes incompletos y excedentes de diversas mercancías son la clave del éxito de la empresa. Dollar Tree siempre está dispuesta a llevarse de los anaqueles de los minoristas o de los fabricantes los excedentes de sus inventarios, si lo puede hacer a costos de gangas de sótano.
3. ***Recrear las experiencias de los clientes.*** Save-A-Lot piensa que existe un grupo de clientes que valora el papel de las tradicionales tiendas de abarrotes de barrio en su comunidad. Para cubrir las necesidades de esas personas y evitar que compren en Wal-Mart, Save-A-Lot sólo tiene establecimientos pequeños (20-25 empleados) y ofrece una variedad limitada de bienes (1 250 artículos por plaza en comparación con más de 40 000 que hay en un supercentro de Wal-Mart). Sus marcas propias generan 75 por ciento de sus ventas, y gracias a su muy eficiente sistema de distribución y a que se concentra en los clientes que viven en los barrios, que tienen ingresos anuales de 35 000 dólares o menos, Save-A-Lot puede vender sus productos a precios que a veces son hasta 15 por ciento más bajos que los de Wal-Mart.



El éxito de Costco se debe, en parte, a su esfuerzo por ofrecer a sus clientes los productos que desean.

4. ***Brindar un servicio superior.*** La estrategia de liderazgo en costos de Wal-Mart la lleva a ofrecer "precios bajos todos los días", pero sin muchos servicios. Las empresas que comprenden a fondo a sus clientes y que los "consienten" con una fuerza de ventas muy bien capacitada salen bien libradas de la competencia contra Wal-Mart. Tal es el caso de Dick's Sporting Goods, la cual ofrece capacitación a los vendedores de cada una de sus tiendas para que puedan proporcionar información detallada de los productos a todos los clientes y sepan cómo satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, la empresa cubre el costo del equipo de ejercicio de los empleados de ventas para que obtengan su certificado de entrenadores físicos personales. Dick's emplea a más de 200 entrenadores físicos personales en sus secciones de golf dentro de las tiendas.

Fuentes: "Outsmarting the B2B goliaths", *Re/Think Marketing*, www.rethinkmarketing.com, 31 de julio de 2005; S. Hannaford, "Both sides now", *Harvard Business Review* 83(3), 2005, p. 17; M. Maier, "How to beat Wal-Mart", *Business 2.0*, mayo de 2005, pp. 108-114; J. Ewing, A. Zammert, W. Zellner, R. Tiplady, E. Groves y M. Eidman, "The next Wal-Mart? Like the U.S.-based giant, Germany's Aldi boasts awesome margins and huge clout", *Business Week*, 26 de abril de 2004, pp. 60-68; D. K. Rigby y D. Haas, "Outsmarting Wal-Mart", *Harvard Business Review*, 82(12), 2004, p. 22; K. Naughton, "Out of the box thinking", *Newsweek*, 12 de mayo de 2003, pp. 40-44.

Sustitutos de productos

En comparación con los rivales de su industria, el líder en costos también ocupa una posición atractiva en términos de sustitutos de sus productos, los cuales adquieren importancia para el líder en costos cuando los atributos y las características de éstos, en términos de costo y de características diferenciadas, tienen atractivo potencial para los clientes de la empresa. Cuando el líder en costos enfrenta posibles sustitutos tiene más flexibilidad que sus competidores. Para retener a sus clientes puede disminuir el precio de su bien o servicio. Con precios incluso más bajos y niveles de diferenciación competitivos, la líder en costos incrementa la probabilidad de que los clientes prefieran su producto y no el sustituto.

Riesgos competitivos de la estrategia de liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo en costos no está exenta de riesgos. Uno de ellos es que los procesos que utiliza el líder en costos para producir y distribuir su bien o servicio podrían volverse obsoletos ante las innovaciones de los competidores. Estas innovaciones pueden permitir a los rivales producir a costos más bajos que los del líder en costos original o proporcionar atributos diferenciados adicionales, sin incrementar el precio que los clientes pagarán por el producto.

Otro riesgo sería que el líder en costos se concentre demasiado en las reducciones de costos, a expensas de tratar de comprender las percepciones de los clientes de los "niveles de diferenciación para competir". Como antes se expuso, Wal-Mart es conocida porque reduce sus costos de forma notable y constante. Sin embargo, al mismo tiempo debe saber en qué circunstancias la decisión de eliminar atributos diferenciados para reducir costos (por ejemplo, horarios más largos en las tiendas, un gran número de cajas para abreviar la espera) podría provocar la pérdida de valor para los clientes.

Otro riesgo más de la estrategia del liderazgo en costos lo constituye la imitación. Los competidores, utilizando sus propias competencias centrales, en ocasiones aprenden a imitar con éxito la estrategia del líder en costos. En tal caso, el líder en costos debe incrementar el valor que su bien o servicio proporciona a los clientes. Por lo común, el valor se incrementa vendiendo el producto actual a un precio incluso más bajo o sumándole atributos diferenciados que los clientes valoran, pero sin aumentar el precio.

*La **estrategia de diferenciación** es el conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios (a costo aceptable) que los clientes percibirán como diferentes en sentidos que son importantes para ellos.*

Estrategia de diferenciación

La **estrategia de diferenciación** es el conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios (a costo aceptable) que los clientes percibirán como diferentes en sentidos que son importantes para ellos.[73] Los líderes en costos atienden al cliente típico de una industria, pero los que buscan diferenciarse se dirigen a clientes meta que perciben que las diferencias entre los productos de los líderes y los que producen y comercializan los competidores crean valor para ellos.

Las empresas deben ser capaces de elaborar productos diferenciados a costos competitivos para reducir la presión ascendente sobre el precio que los clientes pagan por ellos. Cuando los atributos diferenciados de un producto son producidos a costos que no son competitivos, el precio del producto puede exceder al que los clientes meta de la empresa están dispuestos a pagar. Cuando la empresa comprende a fondo qué valoran sus clientes meta, la importancia relativa que adjudican a la satisfacción de distintas necesidades o las cosas por las que están dispuestos a pagar un precio más alto, la empresa podrá utilizar con éxito la estrategia de diferenciación.[74]

Con una estrategia basada en la diferenciación la empresa produce bienes fuera de lo común para clientes que conceden a los atributos diferenciados más valor que al bajo costo. Por ejemplo, la confiabilidad y la durabilidad de los productos y los sistemas de sonido de alto desempeño son algunos de los atributos que diferencian a los productos Lexus de Toyota Motor Corporation. El enunciado promocional de Lexus, "Nosotros perseguimos la perfección para que usted pueda perseguir la vida", sugiere un fuerte compromiso de la empresa con la calidad general de los productos como fuente de diferenciación. Sin embargo, Lexus ofrece sus vehículos a los clientes a un precio de venta competitivo. Como en el caso de los productos Lexus, los atributos únicos de un bien o servicio, y no su precio de compra, proporcionan a los clientes un valor por el que están dispuestos a pagar. Krispy Kreme, el minorista especializado que está pasando por tiempos difíciles, incluso una investigación en curso sobre sus finanzas, utiliza una estrategia de diferenciación para producir donas de primera calidad.[75] Su receta para elaborar sus productos únicos y The Doughnut Theatre (donde los clientes observan cómo se producen las donas en la tienda y esperan a que se encienda el anuncio de "Calientes") son fuentes de la diferenciación de los productos Krispy Kreme.

Cuando una empresa actualiza de forma consistente las características diferenciadas que los clientes valoran, pero sin incrementar sustantivamente los costos, el resultado es el éxito sostenido de la estrategia de diferenciación. Como un producto diferenciado satisface las necesidades únicas de los clientes, las empresas que aplican la estrategia basada en la diferenciación pueden fijar precios extraordinarios. Sin embargo, para que los clientes estén dispuestos a pagar el precio extraordinario, la "empresa en verdad debe ser única en algún aspecto o ser percibida como única".[76] La capacidad de vender un bien o servicio a un precio que excede en grado notable el costo que entraña crear los atributos que lo diferencian permite a la empresa superar a sus rivales y obtener rendimientos superiores al promedio. Por ejemplo Robert Talbott, el fabricante de camisas y corbatas, se sujeta a estrictas normas de confección y presta meticulosa atención a todos los detalles de la producción. La empresa importa exclusivas telas de las fábricas textiles de todo el mundo para confeccionar las camisas y las corbatas para caballero. Para producir sus camisas utiliza la confección con una sola aguja y hace cortes de cuello precisos. Según la empresa, los clientes que compran uno de sus productos pueden estar seguros de que recibirán las mejores telas que hay en el mercado.[77] Por lo tanto, el éxito de Robert Talbott radica en la capacidad de la empresa para producir y vender sus productos diferenciados a un precio mucho más alto que los costos de las telas importadas y sus procesos de confección únicos.

La empresa que aplica una estrategia basada en la diferenciación, en lugar de enfocarse en los costos, se concentra siempre en invertir y en desarrollar atributos que diferencian a un bien o servicio de formas que los clientes valoran. Por ejemplo, Robert Talbott emplea sedas finas de Europa y Asia para producir su colección de corbatas "Best of Class". En general, la empresa que utiliza la estrategia basada en la diferenciación busca diferenciarse de sus competidores en la mayor cantidad posible de dimensiones. Cuanta menor similitud haya entre los bienes o servicios de una empresa y los de sus competidores, tanto más protegida estará esa empresa de las acciones de sus competidores. Algunos bienes que por lo común son reconocidos por diferentes son el Lexus de Toyota, la amplia serie de líneas de productos de Ralph Lauren y las máquinas excavadoras de Caterpillar. El despacho de asesores McKinsey & Co., considerado por muchos como el más caro y de mayor prestigio, es un conocido ejemplo de una firma que ofrece servicios diferenciados.

Un bien o servicio puede ser diferente en muchos sentidos. Algunos ejemplos de métodos para la diferenciación están basados en atributos poco comunes, en un buen servicio al cliente, en la veloz innovación de productos y el liderazgo tecnológico, en el prestigio y el estatus percibidos, en distintos sabores, así como en el diseño de ingeniería y el desempeño. Para reducir costos (como lo exige la aplicación exitosa de la estrategia de liderazgo en costos) es posible que haya pocas formas. Por otra parte, casi todo lo que puede hacer una empresa para crear un valor real o percibido sirve de base para la diferenciación. Un ejemplo que viene al

caso es el diseño de un producto. Dado que el diseño puede crear una experiencia positiva para los clientes,[78] éste ha ido adquiriendo importancia como fuente de diferenciación y, para las empresas que lo subrayan, cabe esperar que de ventaja competitiva.[79] Por ejemplo, General Motors (GM) está contando con que el diseño del producto ayude a la empresa a enfrentar los tipos de problemas de desempeño que se explican en el caso con el que inicia el capítulo 1 y en el recuadro "Enfoque estratégico" del capítulo 2 en el que se habla al respecto. De hecho, el diseño del producto puede ser una dimensión de la competencia que ayude a GM a abandonar la mentalidad de la década de 1970 en la que parece haber quedado atorada la empresa (la mentalidad que parece tener GM se explica en un recuadro "Enfoque estratégico" del capítulo 5). Algunos analistas piensan que las recién instituidas colaboraciones interactivas entre GM, los diseñadores y los ingenieros están contribuyendo a que se desarrollen diseños de automóviles con más estilo y un aspecto más atractivo.[80] Las empresas que aplican una estrategia de diferenciación deben recordar que el trabajo que se desarrolla en términos de todas las dimensiones de la competencia (incluso el diseño) deben estar orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes.[81]

La empresa puede analizar su cadena de valor para determinar si es posible utilizar la estrategia de diferenciación para vincular las actividades que se requieren con el fin de crear valor. En la figura 4.4 se muestran algunos ejemplos de las actividades principales y de apoyo que se utilizan por lo común para diferenciar un bien o servicio. Las empresas que carecen de las habilidades necesarias para vincular estas actividades no pueden esperar tener éxito cuando utilizan la estrategia de diferenciación. En seguida se explica la forma en que las empresas que utilizan la estrategia de diferenciación se pueden posicionar con éxito en términos de las cinco fuerzas de la competencia (véase el capítulo 2) para obtener rendimientos superiores al promedio.

Rivalidad entre los competidores existentes

Los clientes suelen ser compradores leales de productos que se diferencian en formas que tienen significado para ellos. A medida que los clientes se vuelvan más leales a una marca, su sensibilidad a los aumentos de precios irá disminuyendo. La relación entre la lealtad a la marca y la sensibilidad al precio aísla a la empresa de los rivales que compiten contra ella. Por consiguiente, la línea de corbatas "Best of Class" de Robert Talbott estará aislada de la competencia, incluso con base en el precio, siempre y cuando la empresa siga satisfaciendo las necesidades de diferenciación de su grupo de clientes. Lo mismo ocurrirá con Bose, que estará aislada de la rivalidad intensa mientras los clientes sigan percibiendo que su equipo estereofónico ofrece un sonido de calidad superior, a un precio de venta competitivo.

Poder de negociación de los compradores (clientes)

El carácter exclusivo de los bienes y servicios diferenciados disminuye la sensibilidad de los clientes a los incrementos de precio, quienes estarán dispuestos a aceptar un aumento de precio mientras un producto siga satisfaciendo aquellas de sus necesidades que perciben como únicas mejor que los que ofrecen los competidores. Por lo tanto, es probable que el jugador de golf que encuentra que sólo los palos de golf de Callaway pueden satisfacer sus necesidades siga comprándolos aunque aumente su precio. De la misma manera, hay muchas probabilidades de que un cliente que se ha sentido muy satisfecho con una cartera Louis Vuitton que compró hace 10 años la reemplace con otra fabricada por esa misma empresa, incluso aunque cueste más que la cartera original. Las personas que compran productos alimenticios por el nombre de su marca (por ejemplo, salsa catsup Heinz y pañuelos Kleenex) aceptarán los aumentos del precio de esos productos siempre y cuando sigan percibiendo que satisfacen sus necesidades de exclusividad a un precio aceptable. Los clientes leales de Abercrombie & Fitch Co., que vende "ropa informal conservadora pero atractiva, a precios altos", le siguen comprando a pesar de que la ropa se ha vuelto cada vez más cara.[82] En todos estos casos, los clientes son hasta cierto punto insensibles a los aumentos de precios porque consideran que no existe un producto alternativo aceptable.

Poder de negociación de los proveedores

Dado que la empresa que utiliza una estrategia basada en la diferenciación fija un precio más alto a sus productos, los proveedores le deben proporcionar componentes de alta calidad, lo cual aumenta sus costos. Sin embargo, los amplios márgenes de utilidad que la empresa tiene en estos casos la aíslan en parte de la influencia de los proveedores, ya que gracias a estos márgenes puede pagar los precios más altos que éstos fijan. Por otra parte, dada la relativa insensibilidad de los compradores a los aumentos de precios, la empresa diferenciada puede optar

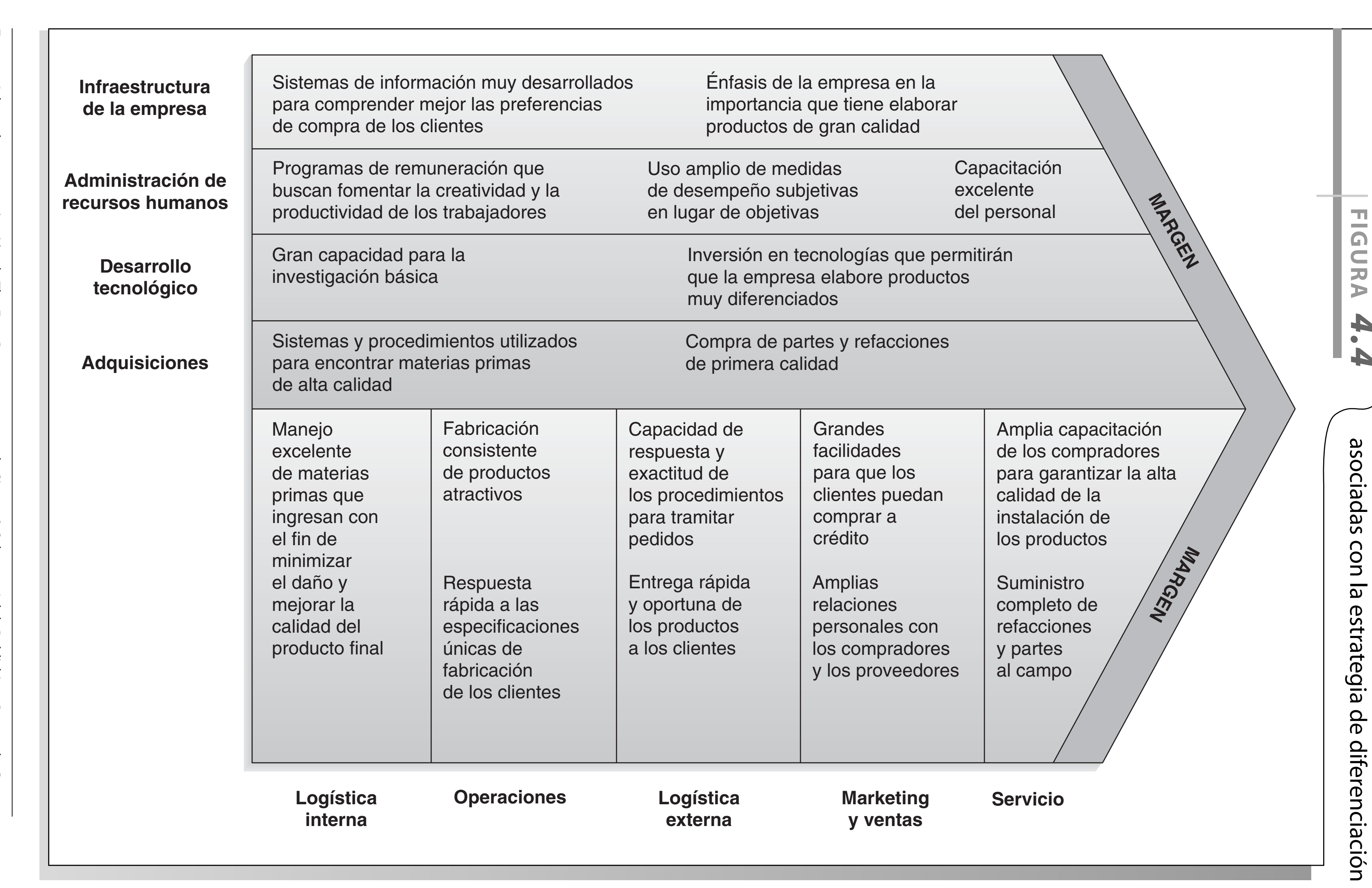


FIGURA 4.4 Ejemplos de actividades que crean valor asociadas con la estrategia de diferenciación

Fuente: Adaptado con autorización de The Free Press, una marca de Simon & Schuster Adult Publishing Group. de *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michael E. Porter, p. 47. Derechos © 1985, 1998 de Michael E. Porter.

por trasladar a los clientes el costo adicional de los suministros, incrementando el precio de su producto único.

Entrantes potenciales

La lealtad de los clientes y la necesidad de superar la singularidad de un producto diferenciado presentan importantes barreras para las empresas que podrían entrar. Ingresar en una industria en estas condiciones suele exigir una inversión considerable de recursos y mucha paciencia para conseguir la lealtad de los clientes.

Sustitutos de productos

Las empresas que venden bienes y servicios de marca a los clientes leales están posicionadas de forma efectiva contra los productos sustitutos. Por otra parte, las empresas cuyos clientes no son leales a su marca tienen más probabilidades de que éstos decidan cambiar sus productos por otros que ofrecen atributos diferenciados que cumplen con la misma función (sobre todo si el sustituto tiene un precio más bajo) o por productos que ofrecen más atributos y desempeñan funciones más atractivas.

Riesgos competitivos de la estrategia de diferenciación

Como ocurre en el caso de otras estrategias de negocios, la estrategia de diferenciación no está exenta de riesgos. Uno de ellos es que los clientes pueden decidir que el diferencial del precio entre el producto de la empresa y el producto del líder en costos es demasiado grande. En este caso, una empresa podría estar ofreciendo más atributos diferenciados de los que requieren los clientes meta, lo cual la coloca en una posición vulnerable ante los competidores que pueden ofrecer a los clientes una combinación de atributos y precios más congruente con sus necesidades.

Otro riesgo de la estrategia de diferenciación es que el medio utilizado por una empresa para diferenciarse podría dejar de proporcionar un valor por el que los clientes estarían dispuestos a pagar. Un producto diferenciado pierde valor cuando los rivales lo imitan de tal manera que los clientes perciben que el bien o servicio que éstos ofrecen es, en esencia, igual al del líder pero a precio más bajo. Por ejemplo, Walt Disney Company opera distintos parques temáticos, incluso The Magic Kingdom, Epcot Center y el recién creado Animal Kingdom. Cada uno de los parques ofrece oportunidades educativas y de entretenimiento. Pero como los competidores de la empresa, como Six Flags Corporation, ofrecen experiencias educativas y de entretenimiento similares, Disney no cesa de reinvertir en sus operaciones con el fin de diferenciarlas con más energía de las de sus rivales y así garantizar que sus instalaciones proporcionen a los clientes un valor por el que estén dispuestos a pagar.[83]

El tercer riesgo más de la estrategia de diferenciación es que la experiencia puede estrechar las percepciones respecto al valor de los atributos diferenciados de un producto. Por ejemplo, los clientes que tienen experiencias positivas con los pañuelos de marca libre podrían decidir que los atributos diferenciados del producto Kleenex no valen el precio extra. De la misma manera, aunque un cliente puede estar impresionado con la calidad de una corbata "Best of Class" de Robert Talbott, si tiene experiencias positivas con corbatas menos caras puede concluir que el precio de la corbata "Best of Class" es muy superior al beneficio. Para contrarrestar este riesgo las empresas deben seguir diferenciando sus productos de forma que tenga sentido para los clientes, a un precio que éstos, estén dispuestos a pagar.

El contrabando y la piratería son el cuarto riesgo de la estrategia basada en la diferenciación. Los fabricantes de productos pirata (productos que tratan de presentar los atributos diferenciados de una empresa a los clientes, pero a precio mucho más bajo) causan gran preocupación a muchas empresas que utilizan la estrategia basada en la diferenciación. Por ejemplo, el éxito de Calaway Golf Company en la producción de productos diferenciados que crean valor, sumado a la creciente popularidad que ha adquirido el golf en el mundo, ha creado una gran demanda de equipo Callaway pirata. Agentes de la Oficina Aduanal de Estados Unidos, por medio de su programa "Project Teed Off", incautaron más de 110 embarques, los cuales sumaban un total de más de 100 000 unidades de palos de golf Callaway piratas, en un periodo de tres años.[84] Philip Morris USA, la división estadounidense de la tabacalera Altria Group, interpone demandas judiciales contra los minoristas que venden versiones piratas de sus cigarrillos, como Marlboro. Los juicios que Philip Morris ha ganado en estas demandas incluyen la inmediata interrupción de la venta de los productos piratas, así como importantes sanciones económicas por cualquier violación que pudiera ocurrir en el futuro.[85] Pfizer está colocando

etiquetas de radio (pequeños chips) a sus frascos de Viagra, las cuales le permiten seguir el rastro de cada frasco para confirmar su legitimidad.[86]



Los alimentos Goya han tenido éxito porque ofrecen una amplia variedad de productos a consumidores que constituyen un segmento del mercado en particular, en este caso, los miembros de la comunidad hispana.

Estrategias de enfoque

Las empresas optan por una estrategia de enfoque cuando tratan de utilizar sus competencias centrales para satisfacer las necesidades de un segmento o nicho particulares de la industria excluyendo a otros. Algunos ejemplos de segmentos específicos del mercado que pueden ser la meta de una estrategia de enfoque son 1) un grupo particular de compradores (por ejemplo, jóvenes o personas de edad mayor), 2) un segmento diferente para cada línea de productos (por ejemplo, productos para pintores profesionales o para aficionados a "hágalo usted mismo") o 3) un mercado geográfico diferente (por ejemplo, el este o el oeste de Estados Unidos).[87] Por lo tanto, la **estrategia de enfoque** es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de un segmento competitivo particular.

*Una **estrategia de enfoque** es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de un segmento competitivo particular.*

Para satisfacer las necesidades de una empresa de cierto tamaño que compite en un mercado geográfico particular, Greif & Company, el banco de inversión con sede en Los Ángeles, se ha posicionado como "El banco de inversión de los emprendedores". Greif & Company es líder en ofrecer asesoría a empresas medianas, ubicadas en el occidente de Estados Unidos, que quieren realizar fusiones o adquisiciones.[88] En parte debido a los costos y a cuestiones relacionadas con la responsabilidad civil, los gobiernos están utilizando el *outsourcing* en el caso de los servicios médicos, dejándolos en manos de empresas privadas. American Services Group Inc. (ASG), conocido como "el hospital tras barrotes", se especializa en brindar servicios médicos por contrato a cárceles y prisiones, como las instalaciones en Rikers Island de Nueva York.[89] En Estados Unidos, Goya Foods es la empresa de alimentos más grande propiedad de hispanos. Goya ha segmentado el mercado hispano en grupos únicos y ofrece un total de más de 1 000 productos a los consumidores. La empresa pretende "tener todo para la comunidad latina".[90] Al utilizar con éxito una estrategia de enfoque, empresas como Greif & Company, ASG y Goya Foods han logrado una ventaja competitiva en nichos o segmentos específicos del mercado a pesar de que no poseen una ventaja competitiva frente a su sector industrial completo.[91]

Aunque la amplitud de una meta es claramente cuestión de medida, la esencia de la estrategia de enfoque es "la explotación de las diferencias de una meta compacta en el resto de la industria".[92] Las empresas que utilizan la estrategia de enfoque pretenden atender a un segmento particular de una industria de forma más efectiva que los competidores que abarcan toda la industria. Triunfan cuando consiguen atender de manera eficaz a un segmento que tiene necesidades únicas tan especializadas que los competidores que tienen una base amplia han decidido no atenderlo o cuando satisfacen las necesidades de un segmento que los competidores que abarcan toda la industria no están atendiendo bien.[93]

Las empresas pueden crear valor para sus clientes en segmentos de mercado únicos y específicos utilizando una estrategia enfocada en el liderazgo en costos o una estrategia enfocada en la diferenciación.

Estrategia enfocada en el liderazgo en costos

Ikea, la empresa global de muebles que tiene su domicilio en Suecia y establecimientos en 44 países, y cuyos ingresos por ventas en 2004 fueron de 15 500 millones de dólares,[94] aplica una estrategia enfocada en el liderazgo en costos.[95] La visión de la empresa es ofrecer "buen diseño y funcionamiento a precios bajos".[96] Los clientes meta de Ikea son los compradores jóvenes que desean un buen estilo a bajo costo.[97] La empresa ofrece a estos clientes una serie de muebles para el hogar que combinan el buen diseño, la funcionalidad y una calidad aceptable, a precios bajos. Según la empresa: "el enfoque siempre se fija en los costos bajos. Esto se aplica a todas las fases de nuestras actividades".[98] Al parecer, los clientes perciben las intenciones de la empresa y consideran que ésta es fuente de "muebles modernos y baratos".[99] La empresa continúa expandiéndose a nivel global y, en fecha reciente, abrió tiendas en Rusia y China.[100]

Ikea hace hincapié en varias actividades para mantener bajos sus costos.[101] Por ejemplo, en lugar de recurrir a otros fabricantes, los ingenieros de la empresa diseñan muebles modulares,

de bajo costo, listos para ser armados por los clientes. Para eliminar la necesidad de asociados de ventas o decoradores, Ikea coloca los productos en sus tiendas de modo que los clientes puedan ver distintas combinaciones en vivo (con todo y sofás, sillas, mesas, etc.) en un solo espacio que semeja una habitación y que permite al cliente imaginar cómo lucirá un grupo de muebles en su hogar. Por lo general, las tiendas de muebles de los competidores muestran múltiples variedades de un solo artículo en salas de exhibición separadas, de modo que en una sala los clientes puedan ver sofás, en otra mesas y en otra sillas, y en otra más accesorios. El enfoque de Ikea requiere menos personal de ventas y, en consecuencia, permite mantener costos bajos. Otra práctica que contribuye a los bajos costos de Ikea es la que consiste en requerir que los clientes transporten lo que compran en lugar de ofrecer servicio de entrega.

Ikea es líder en costos, pero también ofrece algunos atributos diferenciados que son atractivos para sus clientes meta, como áreas de juegos infantiles dentro de las tiendas, sillas de ruedas para los clientes y horarios muy amplios. Las tiendas que están fuera de Suecia incluyen las "Tiendas suecas", las cuales venden especialidades del país como arenque, pan de centeno, caviar sueco y galletas de jengibre. Ikea considera que estos servicios y productos "responden a las necesidades únicas de sus clientes que son jóvenes, pero no ricos, que probablemente tienen hijos, pero no niñeras, y que, como trabajan para ganarse la vida, deben hacer sus compras fuera del horario normal".[102] Por consiguiente, la estrategia enfocada en el liderazgo en costos que aplica Ikea permite que sus productos de bajo costo ofrezcan algunas características diferenciadas.

Estrategia enfocada en la diferenciación

Otras empresas aplican una estrategia enfocada en la diferenciación. Como antes se expuso, las empresas pueden diferenciar sus productos de muchas maneras. Por ejemplo, Casketfurniture.com, el negocio de muebles por Internet, se dirige a aquellas personas de la generación X que están interesadas en utilizar Internet como vehículo para comprar y que quieren comprar bienes que sirvan para distintos propósitos. La empresa se considera "líder de los proveedores de muebles de primera calidad por Internet". Casketfurniture.com ofrece toda una serie de productos, incluso aparadores, mesas de café y centros de entretenimiento, que se pueden convertir con facilidad en ataúdes si el cliente quiere. La empresa también fabrica ataúdes a la medida para sus clientes.[103]

Anne Fontaine, fundada en 1993, es una empresa que se especializa en diseñar, producir y vender blusas blancas para mujeres; vende sus productos en más de 70 establecimientos propios, ubicados en las principales ciudades del mundo. Anne Fontaine, directora general y diseñadora en jefe, se concentra en el blanco porque es el color que "representa la luz y la pureza; es como una brisa de aire puro". De acuerdo con sus palabras, su estilo de diseño es "excéntrico, sensual y, sobre todo, femenino". Los precios de las blusas oscilan entre 165 y 550 dólares. Las mujeres que desean una blusa "singularmente femenina", hecha con materiales de primera calidad, son el cliente meta de Anne Fontaine.[104]

Al utilizar una estrategia de enfoque, las empresas deben ser capaces de desempeñar diversas actividades principales y de apoyo con gran competitividad para poder lograr y sostener una ventaja competitiva, así como para obtener rendimientos superiores al promedio. Las actividades requeridas para utilizar una estrategia enfocada en el liderazgo en costos son casi idénticas a las de la estrategia de liderazgo en costos para la industria en su totalidad (figura 4.3), y las actividades requeridas para utilizar una estrategia enfocada en la diferenciación son en gran medida idénticas a las de la estrategia de diferenciación para la industria en su totalidad (figura 4.4). De la misma manera, la forma en que cada una de las dos estrategias de enfoque permite que la empresa tenga éxito al lidiar con las cinco fuerzas de la competencia es semejante a la de las dos estrategias generales. La única diferencia radica en el ámbito de la competencia, que en lugar de abarcar al mercado que representa toda la industria, abarca sólo un segmento estrecho de éste. Por consiguiente, en las figuras 4.3 y 4.4, y en el texto que explica las cinco fuerzas de la competencia, también se describe la relación que existe entre cada una de las dos estrategias de enfoque y la ventaja competitiva.

Riesgos competitivos de las estrategias de enfoque

La empresa que utiliza alguna de las dos estrategias de enfoque enfrenta los mismos riesgos generales que la que utiliza, respectivamente, la estrategia de liderazgo en costos o la estrategia de diferenciación en el ámbito de la industria completa. Sin embargo, las estrategias de enfoque entrañan tres riesgos más.

En primer lugar, un competidor se podría enfocar en un segmento competitivo definido de forma incluso más estrecha y, así, "dejar fuera de foco" a la que se ha enfocado en él. Por ejemplo, Confederate Motor Co. está produciendo una motocicleta muy diferenciada, la cual le podría resultar atractiva a algunos clientes de Harley Davidson. Obsesionada con fabricar una "motocicleta ferozmente estadounidense" (incluso más estadounidense que los productos de Harley), elabora sus motocicletas completamente a mano. De hecho, la elaboración de una sola motocicleta requiere una semana de trabajo completa. Confederate utiliza tecnología digital para diseñar sus productos, los cuales tienen un aspecto único. Los productos de la empresa, que tienen un precio de 62 000 dólares o más, sólo atraerán a los clientes que quieran comprar un producto en verdad diferenciado, como la F113 Hellcat (que está recibiendo "apasionantes reseñas en la prensa especializada en motocicletas").[105]

En segundo lugar, una empresa que compite en el ámbito de la industria completa podría decidir que el segmento del mercado al que está atendiendo la empresa que utiliza la estrategia de enfoque es atractivo y que vale la pena competir para perseguirlo. Piense en la posibilidad de que otros fabricantes y vendedores de ropa para mujer decidieran que el potencial de utilidades que ofrece el segmento específico que está atendiendo Anne Fontaine es atractivo. Por ejemplo, en la primavera de 2005, Gap Inc. anunció que lanzaría Forth & Towne, un concepto nuevo de venta minorista de ropa femenina, para "ofrecer prendas y accesorios de moda dirigidos a la meta de mujeres que pasan de los 35 años".[106] Si el concepto de Forth & Towne tiene éxito, Gap podría empezar a ofrecer blusas de alto nivel, muy diferenciadas, que competirían contra las de Anne Fontaine.

El tercer riesgo que implica una estrategia de enfoque es que las necesidades de los clientes que están dentro del segmento específico de la competencia se pueden ir tornando más similares a las de los clientes de la industria en su totalidad. Por lo tanto, las ventajas de una estrategia de enfoque se verían disminuidas o desaparecerían. Por ejemplo, en algún punto las necesidades de los clientes de Ikea, de muebles con cierto estilo, podrían desaparecer, pero su deseo de adquirir muebles más o menos baratos no. Si este cambio de necesidades ocurriera, los clientes de Ikea podrían comprar sus muebles en las tiendas de las grandes cadenas que venden muebles hasta cierto punto estandarizados a bajo costo. Como se explica en el caso con el que comienza el capítulo, es posible que la capacidad de los competidores de otros países (sobre todo de China) para producir lámparas baratas con cierto nivel de diferenciación haya contribuido a la disminución del mercado de Frederick Cooper Lamp.

Estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada

Como antes se explicó, hoy en día muchos clientes tienen grandes expectativas cuando compran un bien o servicio. En el contexto de una estrategia, esto significa que su deseo de adquirir productos diferenciados a precios bajos ha ido aumentando. Ante estas expectativas, una serie de empresas están tratando de desempeñar sus actividades principales y de apoyo de forma que les permita perseguir, de forma simultánea, la diferenciación y los costos bajos. Las empresas que pretenden elaborar un mapa de este tipo de actividades utilizan una estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada. El objetivo que persigue esta estrategia es producir con eficiencia productos que incluyan algunos atributos que los diferencien. La producción eficiente es la fuente que permite mantener los costos bajos, al mismo tiempo que cierta diferenciación es la fuente de un valor único. Las empresas que utilizan bien la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada han aprendido a adaptarse con rapidez a las nuevas técnicas y a los veloces cambios que registran sus entornos externos. La razón que explica lo anterior es que cuando la empresa se concentra en desarrollar de forma simultánea dos fuentes de ventaja competitiva (la diferenciación y el costo), incrementa el número de actividades principales y de apoyo en las que se tornará competente. A su vez, contar con habilidades para un número mayor de actividades hace que la empresa sea más flexible.

Target Stores aplica una estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada y, con ella, se concentra en las necesidades de su grupo central de clientes (personas que compran en tiendas de descuento, están conscientes de la moda y tienen ingresos más altos). El informe anual de la empresa describe la estrategia siguiente: "Por medio del cultivo cuidadoso y el intenso enfoque en la consistencia y la coordinación que permean la empresa, Target ha podido crear una sólida marca distintiva. En el centro de nuestra marca, tal como lo establece nuestro lema 'Espere más y pague menos', está el compromiso de ofrecer el equilibrio correcto entre la diferenciación y el valor".[107] Target depende de sus relaciones con terceros, entre ellos,

Sonia Kashuck en cosméticos, Mossimo en ropa, Eddie Bauer en equipo para acampar y Michael Graves en productos para el hogar, el jardín y electrónicos, para ofrecer productos diferenciados a precios de descuento. La empresa, interesada en presentar una imagen consistente de alto nivel, estudia con cuidado las tendencias con el fin de encontrar los nuevos artículos de marcas de renombre que considera que satisfarán las necesidades de sus clientes.[108]

Hay evidencia de que existe una relación entre el uso correcto de la estrategia integrada y los rendimientos superiores al promedio.[109] Por lo tanto, las empresas que pueden producir productos más o menos diferenciados a precios relativamente bajos pueden esperar un buen desempeño.[110] Un investigador encontró, en efecto, que las empresas que compiten con éxito en industrias que ofrecen escasas utilidades potenciales integraban los atributos de la estrategia de liderazgo en costos con los de la estrategia de diferenciación.[111] Otros investigadores descubrieron que "Las empresas que combinaban muchas formas de ventaja competitiva registraban mejor desempeño que aquellas que se identificaban con una sola forma de ésta".[112] Los resultados de otro estudio mostraron que las empresas coreanas del sector electrónico que registraban mejor desempeño combinaban ciertos aspectos de la estrategia de liderazgo en costos y otros de la de estrategia de diferenciación que creaban valor.[113] Estos resultados sugieren la utilidad que tiene la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada en contextos fuera de Estados Unidos.

A diferencia de Target, que utiliza una estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada que abarca todo su sector, Aaon, el fabricante de sistemas de aire acondicionado y calefacción, se concentra en un ámbito particular de competencia. Así, ha implementado una estrategia enfocada integral; fabrica sistemas de aire acondicionado, semipersonalizados, para colocar en tejados, para grandes minoristas como Wal-Mart, Target y Home Depot. Aaon ha posicionado sus sistemas para tejados entre los equipos a precio bajo y los sistemas hechos a la medida para el segmento alto. Las innovadoras capacidades de producción de la empresa le permiten fabricar una línea de productos compuesta por unidades que tienen opciones especiales para la recuperación de calor que no ofrecen los sistemas del segmento bajo. La combinación de las características de un producto hecho a la medida con los métodos de producción de una línea de montaje da por resultado un importante ahorro en costos. Los precios de Aaon son alrededor de cinco por ciento más altos que los de los productos del segmento bajo, pero sólo cuestan una tercera del precio de los sistemas comparables hechos a la medida.[114] Por lo tanto, los clientes meta de la empresa, que están estrechamente definidos, obtienen algunas características diferenciadas (por ejemplo, las opciones especiales para la recuperación de calor) a bajo costo, aun cuando no sea el costo más bajo.

Las empresas deben ser flexibles para realizar las actividades principales y las de apoyo de forma que les permita producir productos diferenciados a precios más o menos bajos. Los sistemas de manufactura flexible, las redes de información y los sistemas de administración de la calidad total representan tres fuentes de flexibilidad que son útiles en particular para las empresas que quieren equilibrar los objetivos de la reducción continua de costos y las mejoras continuas a las fuentes de diferenciación que requiere la estrategia integral.

Sistemas de manufactura flexible

Un sistema de manufactura flexible (SMF) incrementa la "flexibilidad de los recursos humanos, materiales e informáticos"[115] que la empresa integra con el propósito de crear productos hasta cierto punto diferenciados a costos más o menos bajos. Un SMF es un adelanto tecnológico muy importante, el cual consiste en utilizar un proceso controlado por una computadora para producir diversos productos en cantidades moderadas y flexibles, con una intervención manual mínima.[116]

La meta de un SMF es eliminar el intercambio entre "costo bajo-variedad de productos" inherente a las tecnologías de producción tradicionales. Las empresas utilizan un SMF para cambiar con rapidez y facilidad de la fabricación de un producto a la de otro.[117] Cuando una empresa utiliza bien el SMF puede responder con más eficacia a los cambios en las necesidades de sus clientes, al mismo tiempo que conserva las ventajas de los costos bajos y la consistencia de la calidad del producto.[118] Dado que un SMF también permite a la empresa disminuir el tamaño de los lotes que se requieren para que la fabricación de un producto sea eficiente, también incrementa su capacidad para atender las necesidades únicas de un ámbito de competencia estrecho.

La utilización efectiva de un SMF está ligada a la capacidad de la empresa para comprender las limitantes que pudieran crear estos sistemas (por ejemplo, en términos de la programación

del manejo de materiales y el flujo de los recursos de apoyo) y para diseñar una mezcla efectiva de máquinas, sistemas de cómputo y personas.[119] En toda clase de empresas la combinación efectiva de los activos tangibles (por ejemplo, las máquinas) y los intangibles (por ejemplo, las habilidades de las personas) facilitan la implementación de complejas estrategias de competencia, sobre todo la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada.[120]

Redes de información

Las redes de información enlazan a las empresas con sus proveedores, distribuidores y clientes, con lo cual les proporcionan otra fuente de flexibilidad. Cuando las empresas utilizan estas redes de manera efectiva pueden obtener, entre otros resultados,[121] que se les faciliten las actividades que deben realizar para satisfacer las expectativas de los clientes en cuanto a calidad del producto y velocidad de entrega.[122]

En principio, se analizó la importancia de que la empresa administre las relaciones con sus clientes para poder conocer sus necesidades. La administración de las relaciones con el cliente (CRM por sus siglas en inglés) es una forma de proceso de redes de información que las empresas utilizan para ese fin.[123] Un sistema de CRM efectivo ofrece un panorama de 360 grados de la relación de la empresa con sus clientes, la cual abarca todos los puntos de contacto, los procesos de negocio y los medios de comunicación y canales de venta.[124] Así, la empresa puede utilizar esta información para determinar los intercambios que sus clientes están dispuestos a hacer entre los atributos diferenciados y el costo bajo, lo cual es vital para las empresas que aplican la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada.

Además de determinar las necesidades de los clientes respecto a los productos, en términos de costo y atributos diferenciados, las redes de información efectivas mejoran el flujo del trabajo y la comunicación entre los empleados que producen el bien o el servicio de una empresa.[125] El mejor flujo del trabajo y las comunicaciones efectivas permiten que los trabajadores detecten los problemas con rapidez y que encuentren formas flexibles de enfrentarlos.[126]

Sistemas de administración de la calidad total

La **administración de la calidad total** (**TQM** por sus siglas en inglés) es "una innovación gerencial que subraya el compromiso total de la organización con el cliente y las mejoras continuas de todos los procesos utilizando planteamientos de solución de problemas que parten de datos basados en el *empowerment* de grupos y equipos de empleados".[127] Las empresas crean y utilizan los sistemas de TQM para 1) incrementar la satisfacción del cliente, 2) reducir costos y 3) disminuir la cantidad de tiempo que requieren para introducir productos innovadores a los mercados.[128] Ford Motor Company ha recurrido a la TQM para "eliminar" algunas fallas de calidad,[129] mientras que General Motors está "luchando por estrechar esa brecha de calidad que, según dicen sus directivos, es la razón principal por la que explica los consumidores se han alejado de GM".[130] Es muy positivo que estas empresas se hayan enfocado en la TQM para mejorar la calidad de sus productos y servicios[131] porque, si bien los fabricantes estadounidenses de automóviles han logrado cierto avance, "los Tres Grandes siguen a la zaga de algunos competidores extranjeros, sobre todo los japoneses, en casi todas las medidas de la calidad".[132]

*La **administración de la calidad total** es una innovación gerencial que subraya el compromiso total de la organización con el cliente y la mejora continua de todos los procesos utilizando planteamientos de solución de problemas que parten de datos basados en el* empowerment *de grupos y equipos de empleados.*

Las empresas que pueden reducir costos al mismo tiempo que mejoran su capacidad para desarrollar productos innovadores aumentan su flexibilidad, un resultado muy útil sobre todo para aquellas que aplican una estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada. La empresa que exceda las expectativas que los clientes tienen respecto a la calidad gozará de una característica que la diferencia y si elimina las ineficiencias de los procesos para poder reducir costos podrá ofrecer esa calidad a los clientes a un precio relativamente bajo. Por consiguiente, un sistema de TQM efectivo ayuda a la empresa a desarrollar la flexibilidad que necesita para detectar oportunidades que le permitirán incrementar la diferenciación al mismo tiempo que disminuye los costos.

Riesgos competitivos de la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada

El potencial para obtener rendimientos superiores al promedio utilizando bien la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada es muy atractivo. No obstante, la estrategia es muy arriesgada porque es difícil que las empresas desempeñen las actividades principales y las de apoyo de formas que les permitan elaborar productos más o menos baratos, con niveles de

diferenciación que creen valor para el cliente meta. Más aún, las empresas que quieran utilizar esta estrategia de forma correcta a lo largo del tiempo deben reducir los costos que contraen para elaborar los productos (como requiere la estrategia del liderazgo en costos), al mismo tiempo que incrementan la diferenciación de los productos (como requiere la estrategia de diferenciación).

Las empresas que no desempeñan las actividades principales y de apoyo de forma óptima "quedan atoradas a medio camino".[133] Esto significa que la estructura de costos de la empresa no es tan baja como para permitirle determinar precios atractivos y que sus productos no están tan diferenciados como para crear valor para los clientes meta. Cuando esto ocurre, la empresa no obtendrá rendimientos superiores al promedio y sólo ganará rendimientos promedio cuando la estructura de la industria en la que esté compitiendo le sea muy favorable.[134] Por lo tanto, las empresas que aplican la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada, deben ser capaces de desempeñar las actividades principales y las de apoyo de formas que les permitan elaborar productos que ofrezcan al cliente meta algunos atributos diferenciados a precios/costos más o menos bajos. Como antes se expuso, Southwest Airlines lo pudo hacer y no se quedó atorada a medio camino.

Las empresas también se pueden quedar atoradas a medio camino cuando *no pueden* implementar la estrategia de liderazgo en costos *ni la* de diferenciación. Es decir, las empresas que compiten en la industria completa también se pueden quedar atoradas a medio camino. Hay quienes especulan que esto podría ser lo que le ocurrió a Hewlett-Packard cuando estuvo bajo el liderazgo de Carly Fiorina, la directora general. Hewlett-Packard (HP) competía contra Dell, que tiene una sólida posición de costos bajos, y contra IBM, que tiene una fuerte estrategia de diferenciación basada en el servicio. Un analista sugirió que HP estaba "compitiendo en precios una semana y en servicios la otra, al mismo tiempo que trataba de vender por medio de canales de costos altos, lo cual creaba con frecuencia situaciones contrapuestas".[135] Como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico" que se incluye a continuación, Maytag Corporation es otra empresa que se quedó atorada a medio camino. Cuando lo lea verá que el hecho de quedarse a medio camino redujo su capacidad para obtener rendimientos superiores al promedio y provocó que fuera blanco de una adquisición hostil. En un recuadro "Enfoque estratégico" que se incluye en el capítulo 6 se abunda en el tema de la suerte que corrió Maytag.

RESUMEN

- Una estrategia de negocios es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos. En el capítulo se analizan cinco estrategias de negocios (la de liderazgo en costos, la de diferenciación, la enfocada en el liderazgo en costos, la enfocada en la diferenciación y la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada).
- Los clientes son el fundamento de las estrategias de negocios que tienen éxito. Cuando la empresa considera a los clientes analiza al mismo tiempo tres cuestiones: el *quién,* el *qué* y el *cómo.* Estos tres puntos se refieren, respectivamente, a los grupos de clientes que serán atendidos, las necesidades de esos clientes que la empresa pretende satisfacer y las competencias centrales que la empresa utilizará para satisfacerlas. La creciente segmentación de los mercados en la economía global completa crea oportunidades para que las empresas identifiquen cada vez más necesidades únicas de los clientes que pueden cubrir utilizando una de las estrategias de negocios.
- Las empresas que buscan una ventaja competitiva por medio de la estrategia del liderazgo en costos elaboran productos estándar sin extras para el cliente típico de una industria. No obstante, deben ofrecer estos productos de bajo costo con niveles de diferenciación competitivos. Las empresas obtienen rendimientos superiores al promedio cuando, de forma continua, impulsan sus costos por debajo de los de sus competidores, al mismo tiempo que proporcionan a sus clientes productos con precios bajos y niveles aceptables de los atributos que los diferencian.
- Algunos de los riesgos competitivos asociados con la estrategia de liderazgo en costos son 1) pérdida de ventaja competitiva ante tecnologías más nuevas, 2) incapacidad para detectar cambios en las necesidades de los clientes y 3) la capacidad de los competidores para imitar la ventaja competitiva de la líder en costos con sus propias acciones estratégicas únicas.
- Con una estrategia de diferenciación, las empresas ofrecen a los clientes productos que tienen atributos diferentes y valiosos. La empresa debe vender los productos diferenciados a un precio

Maytag Corporation. ¿Líder en costos? ¿Diferenciadora?

"Los electrodomésticos Maytag han sido sinónimo de buen funcionamiento y calidad durante buena parte de un siglo." Esta afirmación, que aparece en el sitio web de Maytag Corporation, sugiere que Maytag considera que el buen funcionamiento o confiabilidad y la calidad del producto son ventajas competitivas de la empresa. Como ventajas competitivas, la confiabilidad y la calidad del producto se asocian con el uso de una estrategia de diferenciación, en lugar de una de liderazgo en costos, en el caso de las empresas que se dirigen a un ámbito amplio para competir.

Cabe afirmar que hoy en día es muy difícil desarrollar ventajas competitivas en el mercado global de electrodomésticos tan solo con base en la confiabilidad y en la calidad. Los competidores de bajo costo han aprendido a fabricar productos que proporcionan a los clientes muchos años de servicio sólido y confiable (razón por la cual los técnicos de reparación de los competidores también son "personas solitarias"). Los competidores globales de Corea, LG Electronics y Samsung, y de China, Qingdao Haier Ltd (por lo común llamada Grupo Haier), producen electrodomésticos con grados de confiabilidad cercanos, por no decir que iguales a los de Maytag. La confiabilidad ha dejado de ser fuente de ventaja competitiva y se ha convertido en el precio que se paga por entrar al mercado. Según expresó un analista al referirse a las actividades de Maytag para superar a sus competidores: "Los productos y los servicios confiables son la apuesta sobre la mesa. Uno los tiene o no puede jugar". Lo mismo se puede decir acerca de la calidad de los productos. En el caso de infinidad de productos, entre ellos los electrodomésticos, la calidad resulta cada vez más necesaria, pero no es condición suficiente para atraer las compras de los clientes. Esto significa que si no hay calidad, los clientes no considerarán comprar un bien o servicio. Sin embargo, dado que casi todas las empresas están fabricando productos que tienen niveles de calidad aceptablemente altos, es difícil que una empresa supere a sus competidores con base en la calidad de su producto.

Si Maytag no es capaz de diferenciar los productos que ofrece en términos de confiabilidad y calidad como base para utilizar con éxito una estrategia de diferenciación, ¿podría tener la capacidad para obtener rendimientos superiores al promedio por medio de una estrategia de liderazgo en costos? En este caso, la evidencia tampoco es alentadora. Maytag tiene costos laborales más altos. Más aún, está perdiendo la batalla por establecer una posición sólida en canales de distribución de bajo costo. En fecha reciente, Maytag salió de Best Buy y está perdiendo espacio ante LG Electronics y Samsung en Home Depot. Depender de canales de distribución de costo más alto, como tiendas departamentales y minoristas independientes que manejan la línea completa, dificulta que Maytag pueda mantener costos bajos. Por consiguiente, en combinación, Maytag tiene un cúmulo de problemas de operación: "Altos costos laborales, falta de innovación y rivales de Asia". Dicho en términos muy directos: sus costos son demasiado altos como para que la empresa pueda competir como líder en costos bajos y carece de las innovaciones necesarias para producir, de forma consistente, atributos diferenciados que creen un valor único para los clientes dentro de la industria.

Sin embargo, Maytag Corporation tiene marcas valiosas como Jenn-Air, Amana y Hoover, además de la marca principal Maytag. Algunos competidores consideran que estas marcas tienen un valor oculto y han presentado ofertas para comprar la empresa. En agosto de 2005 Whirlpool Corp. ofreció la cantidad más alta para comprarla. Si se llega a realizar la operación, los analistas esperarían que Whirlpool sea capaz de "introducir eficiencias significativas que contribuyan a reparar la estructura de costos excesivos de Maytag y ampliar su serie de innovaciones". Maytag, como parte de otra empresa como Whirlpool, podría tener capacidad para implementar con éxito la estrategia de diferenciación y, con ello, evitar quedarse atorada a medio camino.

Fuente: "About Maytag", página home de Maytag Corporation, www.maytag.com, 30 de julio de 2005; D. K. Berman y M. J. McCarthy, "Whirlpool enters fight for Maytag with informal bid", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 18 de julio de 2005; D. K. Berman, H. Sender y M. J. McCarthy, "Chinas Haier is said to drop offer for Maytag", *Wall Street Journal Online*, www.wsj. com, 20 de julio de 2005; L. Grant y T. Howard, "Maytag buyer would face repairs", *USA Today*, 19 de julio de 2005, p. B3; M. J. McCarthy y J. T. Hallinan, "Whirlpool to start due-diligence study on Maytag Bid", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 27 de julio de 2005.

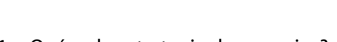
Enfoque estratégico



que los clientes consideren competitivo dados los atributos del producto en comparación con la combinación de costos y atributos que pueden obtener con los que ofrecen los competidores. Dada su singularidad, los bienes o servicios diferenciados son vendidos a un precio más alto. Los productos se pueden diferenciar con base en una dimensión que valore un grupo de clientes. Las empresas que utilizan esta estrategia tratan de diferenciar sus productos o servicios de los de sus competidores en la mayor cantidad de dimensiones posibles. Cuanta menos similitud haya entre los productos de una empresa y los de sus competidores, tanto más protegida estará contra la competencia de sus rivales.

- Algunos de los riesgos asociados con la estrategia de diferenciación son: 1) que un grupo de clientes decida que las diferencias entre los productos diferenciados y los bienes o servicios del líder en costos ya no valen un precio más alto, 2) que un producto diferenciado no pueda crear el tipo de valor que hace que el cliente esté dispuesto a pagar el precio más alto, 3) que los competidores puedan proporcionar a los clientes productos que tienen atributos similares a los asociados con el producto diferenciado, pero a un costo inferior y 4) que se presente la piratería, en cuyo caso, las empresas producen una "réplica" barata de un bien o servicio diferenciado.
- Cuando las empresas aplican la estrategia del liderazgo en costos y la de diferenciación atienden las necesidades de un segmento estrecho dentro del ámbito de la competencia (por ejemplo, un grupo de consumidores, un segmento o una zona geográfica). Esta estrategia tendrá éxito si las empresas cuentan con las competencias centrales requeridas para proporcionar valor al segmento estrecho en el ámbito de la competencia que exceda al valor que ofrecen empresas que atienden a los clientes de toda la industria.
- Algunos de los riesgos que entraña la competencia con las estrategias de enfoque son: 1) que un competidor pueda utilizar sus competencias centrales para "dejar fuera" a la empresa que se enfoca en atender a un segmento incluso más estrechamente definido dentro del ámbito de la competencia, 2) que las empresas que compiten en la industria decidan enfocarse en las necesidades especializadas de un grupo de clientes y 3) que disminuyan las diferencias entre las necesidades de los clientes que están en un segmento específico en el ámbito de la competencia y el mercado de la industria completa.
- Las empresas que utilizan la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada luchan por ofrecer a los clientes productos que tienen un costo hasta cierto punto bajo y algunos atributos diferenciados valiosos. La empresa debe tener flexibilidad para saber cómo utilizar sus actividades principales y de apoyo de modo que le permita producir productos algo diferenciados a costos hasta cierto punto más bajos. El riesgo principal de esta estrategia es que la empresa podría elaborar productos que no ofrecen un valor suficiente, en términos de costo bajo o de diferenciación. Cuando es así, la empresa se queda "atorada a medio camino". Las empresas atoradas a medio camino compiten en desventaja y no pueden obtener rendimientos superiores al promedio.

PREGUNTAS DE REVISIÓN



1. ¿Qué es la estrategia de negocios?
2. ¿Qué relación existe entre los clientes de una empresa y su estrategia de negocios en términos del *quién,* el *qué* y el *cómo*? ¿Por qué es importante esta relación?
3. ¿Qué diferencias existen entre las estrategias de negocios que persiguen el liderazgo en costos, la diferenciación, el liderazgo enfocado en los costos, el enfoque en la diferenciación y la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada?
4. ¿Cómo puede una empresa utilizar cada una de las estrategias de negocios para posicionarse, en relación con las cinco fuerzas de la competencia de forma que le ayude a obtener rendimientos superiores al promedio?
5. ¿Qué riesgos específicos entraña la utilización de cada una de las estrategias de negocios?

EJERCICIOS

La diferenciación en un mundo de costos bajos

Una de las realidades de la competencia en el mercado del siglo XXI es que muy pocas empresas pueden triunfar haciendo hincapié tan solo en los costos o la diferenciación. Cuando se considera el instrumento de la cadena de valor que desarrolló Michael Porter es importante recordar que las capacidades para cada actividad tienen por meta ampliar el margen de utilidad, ya sea porque afectan de forma positiva el costo que implica producir un bien o servicio, o por su capacidad para diferenciar, en formas que valoran los clientes, un bien o servicio de los que ofrecen los competidores, o las dos cosas. Por lo tanto, es importante que las empresas que persiguen la diferenciación determinen si pueden reducir los costos sin afectar su capacidad para diferenciar su bien o servicio de formas que tengan sentido y que le permitan vender sus productos a

un precio más alto. Por otra parte, las empresas que se concentran en los costos bajos deben buscar oportunidades para aumentar la diferenciación cuando puedan, sin incrementar el costo promedio por unidad. En este ejercicio usted estudiará la segunda situación.

Para realizar este ejercicio debe visitar las empresas involucradas. Es probable que esté familiarizado con las empresas de la lista que se presenta a continuación y que tenga ideas bien desarrolladas respecto a lo que hace cada una de ellas para encontrar algunas oportunidades de diferenciación en un entorno de competencia con costos bajos. El primer paso de este ejercicio consiste en elegir uno de los sectores industriales de la siguiente lista y realizar la investigación correspondiente.

Merchandising de descuento

Visite un Wal-Mart, de preferencia un Supercentro, y una tienda de "todo a un mismo precio", como Family Dollar, Dollar General o Dollar Store. Evalúe cómo cada uno de estos vendedores de descuento persigue la diferenciación como parte del medio para implementar su estrategia de negocios de liderazgo en costos. ¿Lo que usted observa en los intentos de estas tiendas para ofrecer algunos atributos diferenciados es cómo se acopla con los supuestos que tenía antes de entrar en cada una de las tiendas? En tal caso, ¿cuáles son los cambios? Una vez que haya determinado, cómo considera que estas empresas diferencian las ofertas de productos y sus presentaciones en las tiendas, evalúe y explique cómo y por qué estos elementos tienen sentido.

Establecimientos de hamburguesas

Visite un establecimiento de Wendy's, Burger King y Hardee's. Evalúe cómo cada uno de estos restaurantes de comida rápida persigue los elementos de la diferenciación como una parte fundamental para implementar con éxito su estrategia de negocios de liderazgo en costos. Cuando entre, compruebe sus supuestos respecto a los planteamientos de cada restaurante para la diferenciación. ¿Usted cómo ha cambiado o aumentado los suyos? Una vez que haya determinado cómo considera que estas empresas diferencian las ofertas de productos y sus presentaciones en las tiendas, evalúe y explique cómo y por qué estos elementos tienen potencial para ayudar a las empresas a crear valor para sus clientes.

Blockbuster y Carl Icahn

Los desacuerdos en torno a la estrategia de negocios que los gerentes de una empresa han decidido implementar es una de las razones que se mencionan con frecuencia para explicar por qué los accionistas deciden iniciar una batalla de representantes. Uno de los beneficios de los observadores y los estudiantes de negocios es que estas batallas públicas ofrecen un debate claro respecto a los beneficios superiores de una estrategia en comparación con otra. En muchas ocasiones las diferencias de opinión giran en torno a los efectos que las cinco fuerzas tienen en la capacidad de una empresa para obtener rendimientos superiores al promedio. En este ejercicio estudiará un conjunto de actividades recientes fundamentadas en las referidas realidades. La batalla que considerará implica a dos estrellas: 1) una empresa que fue un gran éxito emprendedor hace apenas 20 años, Blockbuster Video y 2) Carl Icahn, un corsario corporativo.

La batalla en Blockbuster salió a la superficie en parte debido a la naturaleza cambiante de las cinco fuerzas de la competencia en la industria de renta de videos. Al parecer, estas fuerzas cambiaron de forma que crearon oportunidades para que las dos empresas que se mencionan a continuación recurrieran a desarrollos emprendedores para competir contra Blockbuster. Es decir, la ventaja competitiva que Blockbuster había creado para posicionarse de forma efectiva, en relación con las cinco fuerzas de la competencia del sector se empezó a deteriorar.

Parte uno

Utilice Internet o recursos de una biblioteca para investigar la batalla de representantes que Carl Icahn lidió, en 2005, contra John Antioco, director general de Blockbuster, respecto al futuro de la empresa. Cuando realice esta investigación también estudie otras dos empresas: Netflix (NFLX) y Comcast (CMCSA). Para poder evaluar la visión de Icahn y de Antioco primero tendrá que comprender la naturaleza cambiante de la industria del entretenimiento (como indica el análisis de las cinco fuerzas) que enfrentan Blockbuster, Netflix y Comcast.

Parte dos

Con base en la información que haya obtenido en la parte uno, evalúe, de forma sistemática, los efectos que los cambios de las cinco fuerzas de la competencia han tenido en las estrategias de negocios de cada una de las tres empresas. Dados los cambios en las cinco fuerzas y a la luz de la naciente competencia que Netflix y Comcast están creando para Blockbuster, ¿quién considera que comprendió mejor los efectos de los cambios en las cinco fuerzas de la competencia cuando llegaron hasta la capacidad de Blockbuster para defenderse contra la naturaleza de las cinco fuerzas que estaban comenzando a surgir, Antioco, el director general, o Icahn, el corsario corporativo?

NOTAS

1. G. Gavetti y J. W. Rivkin, "How strategists really think", *Harvard Business Review*, 83(4), 2005, pp. 54-63.
2. G. Gavetti, D. A. Levinthal y J. W. Rivking, "Strategy making in novel and complex worlds: The power of analogy", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 691-712.
3. J. Tan y D. Tan, "Environment-strategy co-evolution and co-alignment: A staged model of Chinese SOEs under transition", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 141-157.
4. G. George, J. Wiklund y S. A. Zahra, "Ownership and the internationalization of small firms", *Journal of Management*, 31, 2005, pp. 210-233.
5. E. Kim, D. Nam y J. L. Stimpert, "The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: Assumptions, conjectures, and suggestions", *Journal of Management*, 30, 2004, pp. 569-589; R. D. Ireland, M. A. Hitt, S. M. Camp y D. L. Sexton, "Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth", *Academy of Management Executive*, 15(1), 2001, pp. 49-63.

6. K. Shimizu y M. A. Hitt, "Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions", *Academy of Management Executive*, 18(4), 2004, pp. 44-59.
7. D. J. Ketchen Jr., C. C. Snow y V. L. Street, "Improving firm performance by matching strategic decision-making processes to competitive dynamics", *Academy of Management Executive*, 18(4), 2004, pp. 29-43.
8. J. J. Janney y G. G. Dess, "Can real-options analysis improve decision making? Promises and pitfalls", *Academy of Management Executive*, 18(4), 2004, pp. 60-75.
9. R. D. Ireland y C. C. Miller, "Decision-making and firm success", *Academy of Management Executive*, 18(4), 2005, pp. 8-12.
10. N. Park, J. M. Mezias y J. Song, "Increasing returns, strategic alliances, and the values of E-commerce firms", *Journal of Management*, 30, 2004, pp. 7-27; G. G. Dess, A. Gupta, J. F. Hennart y C. W. L. Hill, "Conducting and integrating strategy research at the international, corporate, and business levels: Issues and directions", *Journal of Management*, 21, 1995, pp. 357-393.
11. M. C. Mankins y R. Steele, "Turning great strategy into great performance", *Harvard Business Review*, 83(7), 2005, pp. 65-72; T. J. Douglas y J. A. Ryman, "Understanding competitive advantage in the general hospital industry: Evaluating strategic competencies", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 333-347.
12. D. Lei y J. W. Slocum, "Strategic and organizational requirements for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, 19(1), 2005, pp. 31-45.
13. B. M. Case, "Irving firm to cut jobs", *Dallas Morning News*, 23 de julio de 2005, pp. D1, D9.
14. J. B. Barney y T. B. Mackey, "Testing resource-based theory", en D. J. Ketchen Jr. y D. D. Bergh, Eds. *Research Methodology in Strategy and Management*, 2a. Ed., Elsevier, Londres, pp. 1-13.
15. C. B. Dobni y G. Luffman, "Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 577-585.
16. R. Gulati y J. B. Oldroyd, "The quest for customer focus", *Harvard Business Review*, 83(4), 2005, pp. 92-101.
17. M. E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, Nueva York, 1980.
18. A. J. Slywotzky y J. Drzik, "Countering the biggest risk of all", *Harvard Business Review*, 83(4), 2005, pp. 78-88.
19. F. E. Webster Jr., A. J. Malter y S. Ganesan, "The decline and dispersion of marketing competence", *MIT Sloan Management Review*, 6(4), 2005, pp. 35-43.
20. D. Peppers y M. Rogers, "Customers don't grow on trees", *Fast Company*, 25 de julio de 2005, pp. 25-26.
21. B. Breen y M. Aneiro, "Living in Dell time", *Fast Company*, noviembre de 2004, pp. 86-95.
22. "Dell selling first laser printer priced below $100", *Dallas Morning News*, www.dallasnews.com, 21 de junio de 2005.
23. M. D. Johnson y F. Seines, "Diversifying your customer portfolio", *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 2005, p. 11.
24. "About us", página de Harra's Entertainment, www.harras.com, 23 de julio de 2005.
25. "The customer service center: CSR", www.knowlagent.com, 23 de julio de 2005.
26. J. E. Bloaw, W. B. Tankersley y L. R. Flynn, "Managing service quality using data envelopment analysis", www.asq.org, junio de 2005; B. Magura, "What hooks M-commerce customers?", *The McKinsey Quarterly*, 44(3), 2003, p. 9.
27. R. Dhar y R. Glazer, "Hedging customers", *Harvard Business Review*, 81(5), 2003, pp. 86-92.
28. *Standard & Poor's Stock Report*, Amazon.com, www.standardandpoors.com, 25 de junio de 2005.
29. Acerca de *Cemex*, página de Cemex, www.cemex.com, 23 de julio de 2005.
30. "Fitch Mexico assigns AA qualifications to certificates of Cemex", *Emerging Markets Economy*, 8 de abril de 2003, p. 3; L. Walker, "Plugged in for maximum efficiency", *Washington Post*, 20 de junio de 2001, pp. G1, G4.
31. B. Tedeschi, "Women are keen to shop online; merchants are eager to oblige", *New York Times*, www.nytimes.com, 6 de junio de 2005.
32. Barnes & Noble, Inc., *Standard & Poor's Stock Reports*, www.standardandpoors.com, 16 de julio de 2005.
33. *Standard & Poor's Stock Reports,* Amazon.com, www.standardandpors.com, 16 de julio de 2005.
34. www.carpoint.com, 23 de julio de 2005.
35. A. Reed II y L. E. Bolton, "The complexity of identity", *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 2005, pp. 18-22.
36. C. W. Lamb Jr., J. F. Hair Jr. y C. McDaniel, *Marketing*, 8a. Ed., Thomson South-Western, Mason OH, 2006, p. 224; A. Dutra, J. Frary y R. Wise, "High-order needs drive new growth in mature consumer markets", *Journal of Business Strategy*, 25(5), 2004, pp. 26-34.
37. A. Baur, S. P. Hehner y G. Nederegger, "Pharma for Fido", *The McKinsey Quarterly*, número 2, 2003, pp. 7-10.
38. S. S. Hassan y S. H. Craft, "Linking global market segmentation decisions with strategic positioning options", *Journal of Consumer Marketing*, 22(2/3), 2005, pp. 81-88.
39. S. Hamner, "Filling the Gap", *Business 2.0*, 30 de julio de 2005.
40. "Unions and Gen-X: What does the future hold? *HR Focus*", 3 de marzo de 2003; F. Marshall, "Storehouse wakes up to Gen-X employees", *Furniture Today*", 10 de febrero de 2003, pp. 2-3; J. Pereira, "Best on the street", *Wall Street Journal*, 12 de mayo de 2003, p. R7; C. Burritt, "Aging boomers reshape resort segment", *Lodging Hospitality*, 57(3), 2001, pp. 31-32; J. D. Zbar, "On a segmented dial, digital cuts wire finer", *Advertising Age*, 72(16), 2001, p. S12.
41. J. P. Womack, "Lean consumption", *Harvard Business Review,* 83(3), 2005, pp. 56-58.
42. A. Panjwani, "Open source vs. proprietary software: The pluses and minuses", *The Financial Express online*, www.financialexpress.com, 2 de mayo de 2005.
43. M. E. Raynor y H. S. Weinberg, "Beyond segmentation", *Marketing Management*, 13(6), 2004, pp. 22-29.
44. W. Reinartz, J. S. Thomas y V. Kumar, "Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability", *Journal of Marketing*, 69, 2005, pp. 63-85.
45. L. Mazur, "Forget risk-free rules to tap into customer needs", *Marketing*, 10 de abril de 2003, p. 16.
46. D. Foust, F. F. Jespersen, F. Katzenberg, A. Barrett y R. O. Crockett, "The best performers", *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com, 24 de marzo de 2003.
47. M. J. Silverstein y N. Fiske, "Luxury for the masses", *Harvard Business Review*, 81(4), 2003, pp. 48-57.
48. C. W .L. Hill y F.T. Rothaermel, "The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation", *Academy of Management Review*, 28, 2003, pp. 257-274; A. W. King, S. W. Fowler y C. P Zeithaml, "Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge", *Academy of Management Executive*, 15(2), 2001, pp. 95-106.
49. S. N. Mehta, "What Lucent can learn from IBM", *Fortune*, 25 de junio de 2001, pp. 40-44.
50. www.sas.com, 25 de julio de 2005.
51. www.vans.com, 2005; A. Weintraub y G. Khermouch, "Chairman of the board", *Business Week*, 28 de mayo de 2005, p. 94.
52. M. E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, Nueva York, 1985, p. 26
53. M. E. Porter, "What is strategy?", *Harvard Business Review*, 74(6), 1996, pp. 61-78.
54. Porter, "What is strategy?".
55. S. Warren y E. Perez, "Southwest's net rises by 41%; Delta lifts cap on some fares", *Wall Street Journal Online,* www.wsj.com, 15 de julio de 2005.
56. E. Souder, "Update: Southwest aims to boost profit 15% in 2006", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 14 de julio.
57. Porter, "What is strategy?".
58. C. Zott, "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 97-125.
59. M. E. Porter, "Toward a dynamic theory of strategy", en R. P. Rumelt, D. E. Schendel y D. J. Teece, Eds., *Fundamental issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, 1994, pp. 423-461.
60. Porter, "What is strategy?", p. 62.
61. Porter, *Competitive Advantage*, p. 15.
62. G. G. Dess, G. T. Lumpkin y J. E. McGee, "Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 1999, pp. 85-102; P. M. Wright, D. L. Smart y G. C. McMahan, "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams", *Academy of Management Journal*, 38, 1995, pp. 1052-1074.

63. Porter, *Competitive Strategy*, pp. 35-40.
64. D. F. Spulber, *Management Strategy*, McGrawHill/Irwin, Nueva York, 2004, p. 175.
65. K. Yung, "Greyhound taking new direction", *Dallas Morning News*, www.dallasnews.com, 26 de junio de 2005.
66. D. F. Lynch, S. B. Keller y J. Ozment, "The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance", *Journal of Business Logistics*, 21(2), 2000, pp. 47-68.
67. Big Lots, *Standard & Poor's Stock Reports*", www.standardandpoors.com, 16 de julio de 2005.
68. "Big Lots Inc. names Steve Fishman Chairman, Chief Executive Officer, and President", *Reuters*, www.reuters.com, 10 de junio de 2005.
69. Página home de Big Lots Inc., www.biglots.com, 23 de julio de 2005.
70. L. K. Johnson, "Dueling pricing strategies", *The McKinsey Quarterly*, 44(3), 2003, pp. 10-11.
71. A. D'Innocenzio, "We are paranoid", *Richmond Times-Dispatch*, 10 de junio de 2001, pp. E1, E2.
72. M. Maier, "How to beat Wal-Mart", *Business 2.0*, mayo de 2005, pp. 108-114.
73. Porter, *Competitive Strategy*, pp. 35-40.
74. Ibid., p. 65.
75. R. Brooks, "Krispy Kreme ousts six executives", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 22 de junio de 2005.
76. Porter, *Competitive Advantage*, p. 14.
77. History, página home de Robert Talbott, www.robertalbott.com, 25 julio de 2005.
78. J. H. Gilmore, "Feedback", *Fast Company*, 17 de agosto de 2005.
79. J. A. Byrne, "The power of great design", *Fast Company*, 14 de junio de 2005.
80. D. Welch, "GM's design push picks up speed", *Business Week*, 18 de julio de 2005, pp. 40-42.
81. S. Gluskoter, "Let the customer drive design", *Fast Company*, junio de 2005, p. 45.
82. R. Berner, "Flip-flops, torn jeans-and control", *Business Week*, 30 de mayo de 2005, pp. 68-70.
83. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, p. 268.
84. Callaway Golf Company, *Standard & Poor's Stock Reports*, www.standard-andpoors.com, 3 de mayo de 2003; H. R. Goldstein, A. E. Roth, T. Young y J. D. Lawrence, "US manufacturers take a swing at counterfeit golf clubs", *Intellectual Property & Technology Law Journal*, mayo de 2001, p. 23.
85. "Philip Morris files to stop counterfeit cigarette sales", *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 3 de marzo de 2003.
86. A. Cronin, "Pfizer plans to put radio tags on Viagra to stop counterfeits", *Knight Ridder/Tribune Business News*, 16 de noviembre de 2004, p. D1.
87. Porter, *Competitive Strategy*, p. 98.
88. Página home de Greif & Co., www.geifco.com, 26 de julio de 2005.
89. D. Raiford, "Prison health ends contract with Philly", *Nashville Business Journal*, 12 de julio de 2002; D. Foust y B. Grow, "This company likes it in jail", *Business Week*, 11 de junio de 2001, p. 112.
90. D. Kaplan, "Lots of food for diverse culture", *Houston Chronicle*, 19 de julio de 2005, p. D2.
91. Porter, *Competitive Advantage*, p. 15.
92. Ibid.
93. Ibid., pp. 15-16.
94. B. Lodge, "Tax incentives debated as Ikea primps", *Dallas Morning News*, 25 de julio de 2005, pp. A1, A2.
95. Porter, "What is strategy?", p. 67.
96. About Ikea, página home de Ikea, www.ikea.com, 26 de julio de 2005.
97. K. Kling y L. Goteman, "Ikea CEO Andres Dahlvig on international growth and Ikea's unique corporate culture and brand identity", *Academy of Management Executive*, 17(1), 2003, pp. 31-37.
98. Our vision, página home de Ikea, www.ikea.com, 26 de julio de 2005.
99. T. Theis, "Explore the store", *Dallas Morning News*, 29 de julio de 2005, p. E1.
100. W. Stewart, "Ikea's flat-pack revolution changing rooms in Russia", *Knight Ridder Tribune Business News*, www.knightridder.com, 24 de abril de 2003; "Ikea's RMB 500-million outlet opens in Shanghai", *SinoCast China Business Daily News*, 18 de abril de 2003.
101. P. Szuchamn, "Can this kitchen be saved?", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 29 de abril de 2005.
102. G. Evans, "Why some stores strike me as special", *Furniture Today,* 27(24)m 2003, p. 91; Porter, "What is strategy?", p. 65.
103. "Welcome to CasketFurniture Store", página home de Casketfurniture.com, www.casketfurniture.com, 26 de julio de 2005.
104. Página home de Anne Fontaine, www.annefontaine.com, 26 de julio de 2005.
105. B. Breen, "Rebel yell", *Fast Company*, agosto de 2005, pp. 60-61.
106. "Gap Inc. introduces Forth & Towne", página home de Gap Inc., www.gap.com, 26 de julio de 2005.
107. Target Corporation, Informe Anual de 2004, www.target.com, 26 de julio de 2005.
108. "The engine that drives differentiation", *DSN Retailing Today*, 2 de abril de 2001, p. 52.
109. Dess, Lumpkin y McGee, "Linking corporate entrepreneurship to strategy", p. 89.
110. P. Ghemawat, *Strategy and the Business Landscape*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2001, p. 56.
111. W. K. Hall, "Survival strategies in a hostile environment", *Harvard Business Review*, 58(5), 1980, pp. 75-87.
112. Dess, Gupta, Hennart y Hill, "Conducting and integrating strategy research", p. 377.
113. L. Kim y Y. Lim, "Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach", *Academy of Management Journal*, 31, 1988, pp. 802-827.
114. S. A. Forest, "When cool heads prevail", *Business Week*, 11 de junio de 2001, pp. 114.
115. R. Sánchez, "Strategic flexibility in product competition", *Strategic Management Journal*, 16, número especial, 1995, p. 140.
116. A. Faria, P. Fenn y A. Bruce, "Production technologies and technical efficiency: Evidence from Portuguese manufacturing industry", *Applied Economics*, 37, 2005, pp. 1037-1046.
117. J. Baljko, "Built for speed-When putting the reams of supply chain data they've amassed to use, companies are discovering that agility counts, *EBN*, 1352, 2003, pp. 25-28.
118. E. K. Bish, A. Muriel y S. Biller, "Managing flexible capacity in a make-to-order environment", *Management Science*, 51, 2005, pp. 167-180.
119. M. Savsar, "Performance analysis of an FMS operating under different falure rates and maintenance policies", *International Journal of Flexible Manufacturing Systems,* 16, 2005, pp. 229-249.
120. S. M. Iravani, M. P. van Oyen y K. T. Sims, "Structural flexibility: A new perspective on the design of manufacturing and service operations", *Management Science*, 51, 2005, pp. 151-166.
121. A. McAfee, "When too much IT knowledge is a dangerous thing", *The McKinsey Quarterly*", 44(2), 2003, pp. 83-89.
122. F. Mattern, S. Schonwalder y W. Stein, "Fighting complexity in IT", *The McKinsey Quarterly*, número 1, 2003, pp. 57-65.
123. S. W. Brown, "The employee experience", *Marketing Management*, 12(2), 2003, pp. 12-13.
124. S. Isaac y R. N. Tooker, "The many faces of CRM, *LIMRA'S MarketFacts Quarterly*, 20(1), 2001, pp. 84-89.
125. K. H. Doerr, T. R. Mitchell, C. A. Schriesheim, T. Freed y X. Zhou, "Heterogeneity and variability in the context of work flows", *Academy of Management Review*, 27, 2002, pp. 594-607.
126. G. Edmondson, "BMW keeps the home fires burning", *Business Week*, 30 de mayo de 2005, p. 52.
127. J. D. Westphal, R. Gulati y S. M. Shortell, "Customization or conformity: An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption", *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997, pp. 366-394.
128. V. W. S. Yeung y R. W. Armstrong, "A key to TQM benefits: Manager involvement in customer processes", *International Journal of Services Technology and Management*, 4(1), 2003, pp. 14-29.
129. J. Muller, "Ford: Why it's worse than you think", *Business Week*, 25 de junio de 2001, pp. 80-89.
130. J. White, G. L. White y N. Shirouzu, "Soon, the big three won't be, as foreigners make inroads", *Wall Street Journal*, 13 de agosto de 2001, pp. A1, A12.
131. D. Welch, K. Kerwin y C. Tierney, "Way to go, Detroit-Now go a lot farther", *Business Week*, 26 de mayo de 2003, p. 44.
132. N. Ganguli, T. V. Kumaresch y A. Satpathy, "Detroit's new quality gap", *The McKinsey Quarterly*, 1 de noviembre de 2003, pp. 148-151.
133. Porter, *Competitive Advantage*, 16.
134. Ibid., p. 17.
135. "Three reasons why good strategies fail: execution, execution...", *Knowledge@Wharton*, http://knowledge.wharton.upenn.edu, 30 de julio de 2005.



Rivalidad competitiva y dinámica competitiva

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. Definir el significado de competidores, rivalidad competitiva, comportamiento competitivo y dinámica competitiva.
2. Describir cómo un mercado común y la similitud de recursos son las bases del análisis de los competidores.
3. Explicar por qué el reconocimiento, la motivación y la capacidad son los impulsores del comportamiento competitivo.
4. Analizar los factores que afectan la probabilidad de que un competidor emprenda acciones competitivas.
5. Mencionar los factores que afectan la probabilidad de que un competidor responda a las acciones emprendidas en su contra.
6. Explicar la dinámica competitiva en mercados que siguen un ciclo lento, uno rápido y uno normal.



ASSOCIATED PRESS, AP

Southwest Airlines debe parte de su éxito a su magnífico servicio al cliente.

Southwest Airlines. La ganadora que está cambiando un sector industrial

Se ha escrito mucho acerca de Southwest Airlines, pero también falta mucho por decir. Se comenta que es la mejor línea aérea de Estados Unidos y una de las mejores del mundo. La mayor parte de los analistas y de sus competidores se concentran en su estrategia de costos bajos. Sin embargo, como se explicaba en el capítulo 4, esta organización aplica una estrategia integrada de liderazgo en costos y de diferenciación. Su magnífico capital humano hace la diferencia en el servicio. La empresa recibe menos quejas de los clientes que la mayor parte de sus competidores y, entre otras cosas, se diferencia por su "puntualidad".

El liderazgo de Southwest en la implementación de su estrategia integrada está transformando el sector de las líneas aéreas. Muchas de las líneas que ofrecen "todos los servicios" han tratado de imitar la estrategia de Southwest, pero no han podido administrar los costos de forma efectiva ni ofrecer niveles de servicio comparables. Southwest sigue superando a la mayor parte de sus competidores, los cuales tendrán que cambiar si no quieren desaparecer. En otras palabras, literalmente está aniquilando a sus competidores. En el segundo trimestre de 2005 anunció que sus utilidades habían registrado un aumento sin precedente de 41 por ciento, el cual sería bastante impresionante en condiciones normales de actividad, pero en un momento en que el precio del combustible está más alto que nunca, lo que ha provocado que otras líneas aéreas declaren pérdidas netas considerables, resulta casi increíble. ¿Cómo ha podido Southwest Airlines obtener esas utilidades? Porque maneja sus costos de forma muy efectiva, sobre todo gracias a su programa de cobertura de riesgos. Gary Kelly, su Presidente ha comentado que es imposible que una línea aérea pueda obtener utilidades cuando el precio del petróleo por barril está por encima de 50 dólares. Por lo mismo, Southwest ha negociado contratos de cobertura hasta 2009, gracias a los cuales no pagará más de 35, al menos en el caso de 25 por ciento del combustible que necesita. Esta aerolínea posee opciones para alrededor de 85 por ciento de su petróleo, a un precio de 26 dólares. Además, lleva cubriendo el costo de su combustible desde 2001, cuando el petróleo costaba tan solo 17. En fechas recientes el costo por barril de petróleo ha estado por encima de 70 dólares. Esta clase de decisiones ha ayudado a que Southwest lleve 57 trimestres seguidos registrando utilidades y ha dado a los ejecutivos la flexibilidad necesaria para no tener que despedir a ninguno de sus empleados (incluso después del 11 de septiembre de 2001, cuando muchas empresas grandes y casi todas las demás líneas aéreas de gran tamaño tuvieron que despedir a muchos de sus empleados).

Southwest también ha ido tomando medidas competitivas cada vez más agresivas. Por ejemplo, adquirió intereses de AirTran Airways, con lo cual tuvo acceso a seis puertas de embarque adicionales en el aeropuerto Midway de Chicago. En un momento en que la mayor parte de los competidores de Southwest están disminuyendo su capacidad, la empresa tiene planes para sumar 29 aviones a su flotilla (con lo cual sumará un total de 417 unidades) y con ello incrementar 10 por ciento su capacidad, tanto para vuelos como para pasajeros. Kelly, su Presidente, declaró: "Nuestra posición competitiva no me inquieta, siempre y cuando sigamos mejorando", y añadió que si el crecimiento de la empresa perjudica a un competidor, tal afectación será producto colateral del crecimiento. También sugirió que la mayor parte de sus competidores tendrán que administrar su estructura de costos de forma más efectiva o, de lo contrario, tendrán pocas probabilidades de sobrevivir.

Fuentes: W. Warren y E. Pérez, "Southwest net rises by 41%; Delta lifts cap on some fares", *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 15 de julio de 2005; "Southwest Airlines profits skyrocket 41%", Rednova News, www.rednova.com, 15 de julio de 2005; S. Warren, "Hedge hog Southwest Air sharpens its teeth", *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 19 de mayo de 2005; B. Gimbel, "Southwest charts its course", *Fortune*, www.fortune.com, 2 de mayo de 2005; W. Zellner, "Southwest Dressed to kill . . . competitors", *Business Week*, www.businessweek.com, 21 de febrero de 2005; M. Maynard, "From aw-shucks to cutthroat: Southwest's ascent", *New York times*, www.nyt.com, 26 de diciembre de 2004.

Los ***competidores*** *son aquellas empresas que operan en el mismo mercado, ofrecen productos similares y tienen clientes meta también similares.*

La ***rivalidad competitiva*** *es el conjunto de acciones y respuestas competitivas que ocurren entre los competidores cuando luchan entre sí para colocarse en una posición de ventaja en el mercado.*

El ***comportamiento competitivo*** *se entiende como el conjunto de las acciones y las respuestas competitivas que desarrolla una empresa con el fin de crear o defender sus ventajas competitivas y de mejorar su posición en el mercado.*

La ***competencia en mercados múltiples*** *se presenta cuando las empresas compiten entre sí en varios mercados de productos o geográficos.*

La ***dinámica competitiva*** *se entiende como el total de los comportamientos competitivos; es decir, el conjunto completo de acciones y respuestas de todas las empresas que compiten en un mercado.*

Las empresas que operan en el mismo mercado, ofrecen productos similares y tienen clientes meta similares son **competidores.**[1] Southwest Airlines, Delta, United, Continental y JetBlue son competidores, así como PepsiCo y Coca-Cola Company. Las empresas interactúan con sus competidores como parte del amplio contexto en el cual operan, al mismo tiempo que tratan de obtener rendimientos superiores al promedio.[2] Las decisiones que toman las empresas respecto a sus interacciones con sus competidores afectan en una medida notable su capacidad para obtener rendimientos superiores al promedio.[3] Dado que entre 80 y 90 por ciento de las empresas nuevas fracasan es muy importante que una organización sepa elegir los mercados en los cuales competirá y la forma más conveniente de hacerlo.[4]

Rivalidad competitiva se entiende como el conjunto de acciones y respuestas competitivas que ocurren entre competidores cuando maniobran para colocarse en una posición de ventaja en el mercado. Las empresas no cesan de luchar por lograr una ventaja emprendiendo acciones estratégicas y respondiendo o reaccionando a los movimientos de sus rivales, sobre todo cuando se trata de industrias en las que existe mucha competencia.[5] Es importante que las organizaciones líderes entiendan la rivalidad competitiva, porque "el hecho empírico central de la estrategia es que algunas empresas superan a otras",[6] es decir, que la rivalidad competitiva influye en la capacidad de una organización para lograr ventajas competitivas y poder sostenerlas.[7]

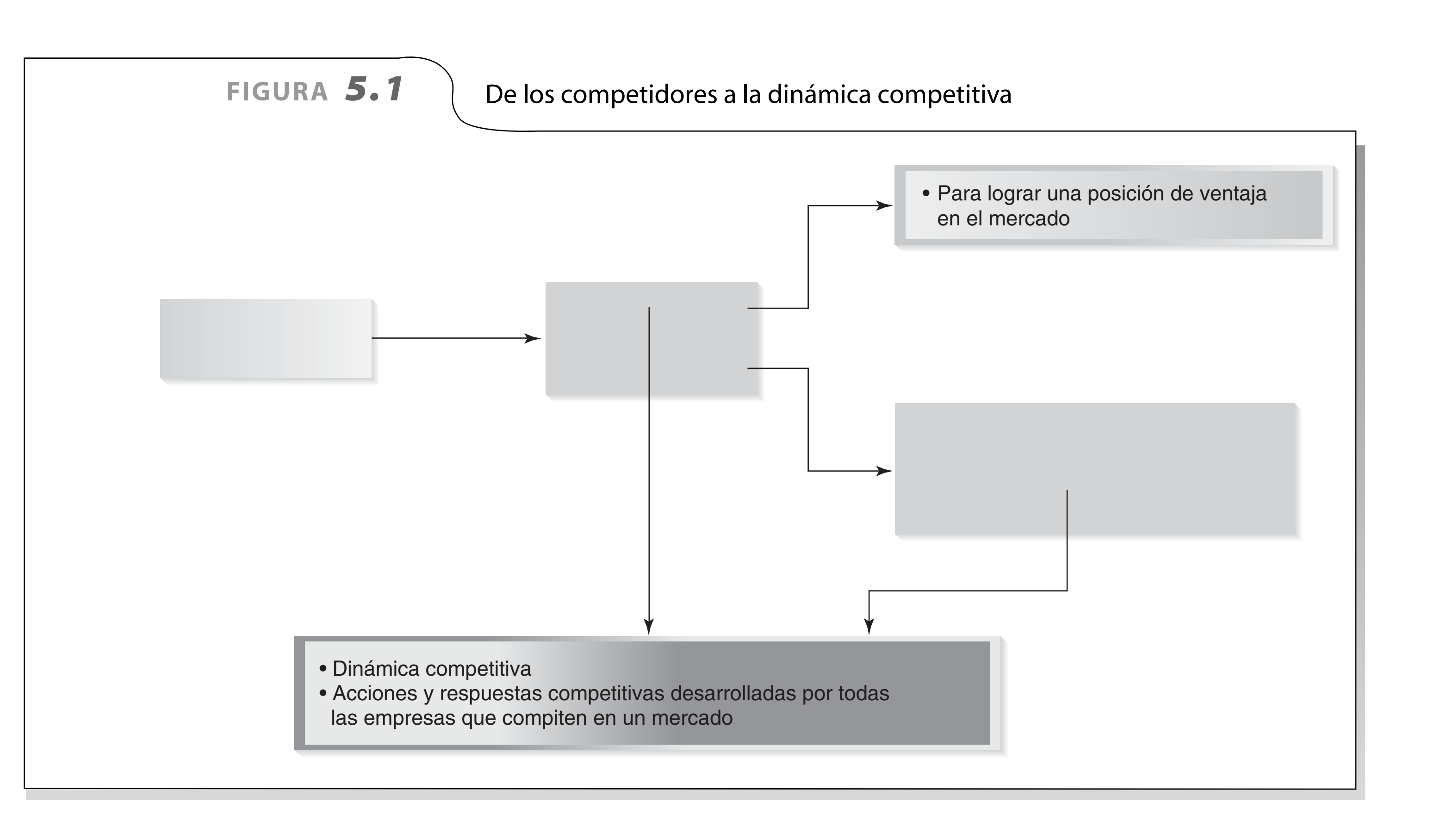
La rivalidad es una secuencia de movimientos que hacen las empresas, y es resultado de las acciones competitivas que éstas emprenden y sus respuestas a las acciones emprendidas por sus competidores. El **comportamiento competitivo** es el conjunto de acciones y respuestas competitivas que desarrolla una empresa con el fin de crear o defender sus ventajas competitivas y mejorar su posición en el mercado.[8] Con su comportamiento competitivo, la empresa trata de posicionarse con éxito respecto a las cinco fuerzas de la competencia (véase el capítulo 2) y de defender sus ventajas competitivas actuales, al mismo tiempo que crea ventajas para el futuro (véase el capítulo 3). Cada vez es más frecuente que los competidores desarrollen acciones y respuestas competitivas en más de un mercado.[9] Las empresas que compiten entre sí en varios mercados de productos o geográficos participan en una **competencia de mercados múltiples.**[10] El total de los comportamientos competitivos, es decir, el conjunto completo de acciones y respuestas de todas las empresas que compiten en un mercado constituye la **dinámica competitiva.** En la figura 5.1 se muestran las relaciones que existen entre estos conceptos fundamentales.

En este capítulo la atención se centra en la rivalidad competitiva y la dinámica competitiva. La esencia de estos importantes temas es que las estrategias de una empresa son dinámicas por naturaleza. Las acciones que emprende una empresa provocan respuestas de los competidores y éstas, a su vez, suelen dar por resultado respuestas de la empresa que emprendió la primera acción.[11] En la medida de sus posibilidades, otras líneas aéreas tendrán que reaccionar ante el hecho de que Southwest haya adquirido puertas de embarque adicionales en Chicago, como se describió en el caso con el que inicia el capítulo. En concreto, America West y AirTran también querrían esas puertas de embarque, porque Southwest ahora controla 25 de las 43 que tiene el aeropuerto Midway de Chicago.[12]

Otra forma es destacar el efecto competitivo de la rivalidad en las estrategias de una empresa, es decir, que el éxito de una estrategia no sólo es determinado por las acciones competitivas iniciales de ésta, sino también por la medida en que ésta pueda anticipar las respuestas que presentarán los competidores, así como por la medida en que pueda anticipar y responder a las acciones iniciales de sus competidores (también llamadas ataques).[13] La rivalidad competitiva afecta todos los tipos de estrategias (por ejemplo, las corporativas, las de adquisiciones y las internacionales), pero la influencia dominante ocurre en la o las estrategias de negocios de la organización. En efecto, las acciones y las respuestas de las empresas a las correspondientes acciones y respuestas de sus rivales son los cimientos que sustentan las estrategias de negocios.[14] Recuerde que en el capítulo 4 se decía que la estrategia de negocios se entiende como aquello que hace la empresa para utilizar con éxito sus ventajas competitivas en mercados específicos de productos. En la economía global la rivalidad competitiva se está intensificando[15] y ello ha significado que aumente la importancia de su efecto en las estrategias de negocios de las empresas. No obstante, las empresas que elaboran y utilizan estrategias de negocios efectivas tienden a superar a sus competidores en un mercado de productos, aun cuando en ellos exista una intensa rivalidad competitiva.[16]

La expansión del ámbito geográfico ha contribuido a que se incremente la intensidad de la rivalidad competitiva. Muchas empresas de distintas partes del mundo están empezando a

FIGURA 5.1 De los competidores a la dinámica competitiva



surgir como competidores globales formidables. Wipro, la empresa india de tecnología que en años recientes ha celebrado muchos contratos de *outsourcing* para diversas actividades, ingresó al mercado de la consultoría en administración global y ha tenido que competir contra muchas empresas importantes del sector. En 2005 algunas grandes empresas chinas hicieron ofertas para adquirir grandes empresas estadounidenses. Por ejemplo, el Grupo Haier presentó una oferta para adquirir Maytag y CNOOC, la petrolera paraestatal de China, presentó una oferta para adquirir Unocal.[17]



Fuente: Adaptado de M.-J. Chen, "Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration", *Academy of Management Review*, 21, 1996, pp. 100-134.

competencias centrales con el objeto de lograr una posición de ventaja en el mercado.[24] En el modelo de la figura 5.2 se presenta la secuencia de actividades que suele implicar una competencia entre una empresa en particular y cada uno de sus competidores. Las empresas lo pueden utilizar para prever el comportamiento de sus competidores (acciones y respuestas) y disminuir la incertidumbre asociada con las acciones de los competidores.[25] La capacidad para prever las acciones y las respuestas de los competidores tiene un efecto positivo en la posición que la empresa ocupa en el mercado y en su posterior desempeño financiero.[26] La suma de todas las rivalidades del modelo de la figura 5.2, que ocurren en un mercado particular, refleja la dinámica competitiva en ese mercado.

En el resto de este capítulo se explican los elementos del modelo que se muestra en la figura 5.2. Primero se describirán el mercado común y la similitud de recursos, los cuales son el cimiento que sustenta el análisis de los competidores. A continuación se explicarán los efectos que tres características de la organización (reconocimiento, motivación y capacidad) tienen en el comportamiento competitivo de la empresa. Después se pasará a analizar con detalle la rivalidad competitiva o la rivalidad entre empresas, describiendo los factores que afectan la probabilidad de que la empresa emprenda una acción competitiva y los factores que afectan la probabilidad de que una empresa responda a la acción de un competidor. En la sección final del capítulo dirigiremos nuestra atención a la dinámica competitiva para describir por qué las características del mercado afectan la rivalidad competitiva que existe en un mercado que sigue un ciclo lento, un ciclo rápido y un ciclo estándar.

Análisis de la competencia

Como antes se señaló, el análisis de la competencia es el primer paso del proceso que sigue la empresa para prever la naturaleza y el grado de su rivalidad frente a cada uno de sus competidores. Recuerde que el competidor de una empresa es otra que opera en el mismo mercado que opera ésta, que ofrece productos similares y que tiene clientes meta similares también a los suyos. El número de mercados en los cuales las empresas compiten entre sí (llamados mercados en común, como se define a continuación) y la similitud en sus recursos (llamada similitud de recursos, que también se define en seguida) determina hasta qué grado las empresas son competidores. Aquellas que tienen varios mercados en común y recursos muy

similares son "reconocidas con claridad como competidores directos".[27] No obstante, el hecho de que sean competidores directos no siempre significa que habrá una rivalidad intensa entre ellos. Los impulsores del comportamiento competitivo, así como los factores que influyen en la probabilidad de que un competidor emprenda acciones competitivas, y que responda a las acciones competitivas que emprendan sus competidores, influyen en la intensidad de la rivalidad, incluso cuando se trata de competidores directos.[28]

En el capítulo 2 se explica que el análisis de la competencia es una técnica que las empresas utilizan para comprender el entorno de la competencia. El entorno general, el de la industria y el de la competencia constituyen el entorno externo de la empresa. También se describe cómo es que la empresa utiliza el análisis de la competencia para poder *comprenderlos*. Esta comprensión se obtiene mediante el estudio de los objetivos futuros, las estrategias presentes, los supuestos y las capacidades de los competidores (véase la figura 2.3). En este capítulo se amplía la explicación del análisis de la competencia de modo que abarque qué estudian las empresas para poder *prever* el comportamiento de los competidores en lo que se refiere a sus acciones y respuestas competitivas. La explicación del análisis de la competencia que se presenta en este capítulo complementa la del capítulo 2 porque las empresas deben comenzar por *comprender* a los competidores (capítulo 2) para, de esta manera, poder *prever* (este capítulo) sus acciones y respuestas competitivas.

Mercados en común

Cada industria está compuesta por varios mercados. El sector de los servicios financieros tiene mercados para las aseguradoras, las casas de bolsa, los bancos, etc. Los mercados se pueden subdividir incluso más, de modo que se concentren en las necesidades de distintos grupos de clientes únicos. Por ejemplo, el mercado de las aseguradoras se puede dividir en segmentos de mercado (como el de los comercios y el de los consumidores), en segmentos de productos (como el de los seguros médicos y el de los seguros de vida) y en mercados geográficos (como el de Europa occidental o el del sudeste de Asia). En general, las capacidades que ha generado la tecnología de Internet han contribuido a configurar la naturaleza de los mercados de las industrias, así como la competencia entre las empresas que operan en ellos.[29] Por ejemplo, las fuentes de noticias electrónicas afectan la forma en que las distribuidoras tradicionales de noticias impresas, como los periódicos, desarrollan sus actividades.

En general, los competidores coinciden en cuanto a las distintas características de los mercados que constituyen una industria.[30] Por ejemplo, en el sector del transporte se entiende que el mercado de los vuelos comerciales es distinto al del transporte terrestre, el cual es cubierto por empresas como Yellow Freight System y J. B. Hunt Transport Services Inc. Si bien existen diferencias, los mercados de la mayor parte de las industrias tienen alguna relación en términos de las tecnologías que utilizan o las competencias centrales que se necesitan para lograr una ventaja competitiva.[31] Por ejemplo, las distintas clases de empresas transportistas deben ofrecer un servicio confiable y puntual. Por lo tanto, las líneas aéreas comerciales, como Southwest y JetBlue deben desarrollar competencias en servicios para satisfacer a sus pasajeros, mientras que Yellow Freight System y J. B. Hunt Transport Services Inc. deben desarrollar competencias que satisfagan las necesidades de las personas que utilizan sus flotillas para enviar bienes.

El concepto de los mercados en común implica que es probable que las empresas que compiten en varios mercados, los cuales pueden estar en distintas industrias, se encuentren varias veces con un mismo competidor.[32] **Mercados en común** se entiende como el número de mercados en los cuales participan tanto una empresa como un competidor y el grado de importancia que cada mercado tiene para cada uno de ellos.[33] Las empresas que compiten entre sí en varios mercados enfrentan una competencia en mercados múltiples.[34] McDonald's y Burger King compiten entre sí en numerosos mercados geográficos de todo el mundo,[35] mientras que Prudential y Cigna lo hacen en varios segmentos del mercado (como el de las instituciones y el minorista) y también en varios mercados de productos (como el de los seguros de vida y el de los seguros médicos).[36] Algunos otros ejemplos de industrias en las cuales las empresas con frecuencia enfrentan una competencia entre sí en muchos mercados son los sectores de las líneas aéreas, los productos químicos, los farmacéuticos y los alimentos.

***Mercados en común** se entiende como el número de mercados en los cuales participan tanto una empresa como un competidor y el grado de importancia que cada mercado tiene para cada uno de ellos.*

Las empresas que compiten en varios mercados tienen potencial para responder a las acciones de un competidor no sólo en el mercado en el cual se desarrollan esas acciones, sino también en otros mercados en los cuales compiten con el rival. Este potencial crea un complicado sistema de competencia en el cual "los movimientos que hace una organización en un mercado tienen el propósito de alcanzar metas en otros mercados de formas que sus rivales no pueden advertir de inmediato".[37] Este potencial complica la rivalidad entre los competidores. De hecho, las investigaciones indican que "existe menos probabilidad de que una empresa que tiene bastante contacto con otras en muchos mercados inicie un ataque, pero es más probable que actúe (responda) de forma muy agresiva cuando es atacada".[38] Por lo tanto, en general, la competencia en mercados múltiples reduce la rivalidad competitiva.[39]

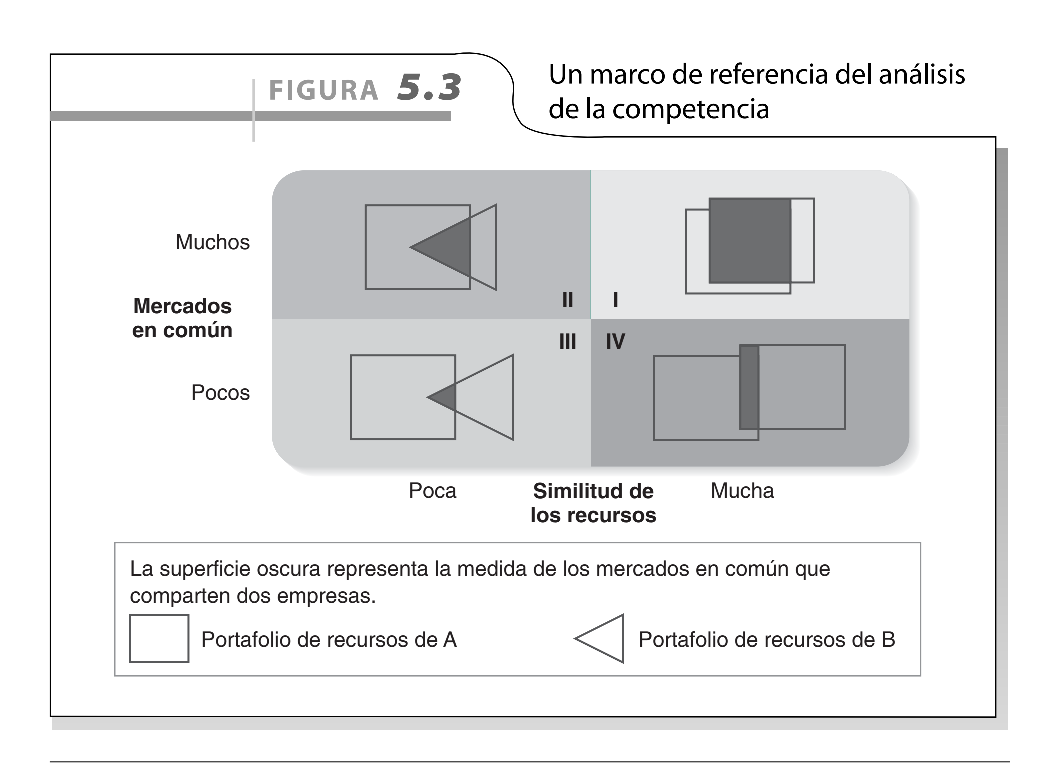
Similitud de los recursos

*La **similitud de los recursos** es el grado al cual los recursos tangibles e intangibles de una empresa son comparables con los de un competidor en términos de categorías y volúmenes.*

La **similitud de los recursos** es el grado al cual los recursos tangibles e intangibles de una empresa son comparables con los de un competidor en términos de categorías y volúmenes.[40] Es probable que las empresas que tienen categorías y volúmenes similares de recursos también tengan fortalezas y debilidades similares, así como que utilicen estrategias afines.[41] La competencia entre Sony y Toshiba por establecer el formato estándar de los reproductores de DVD de alta definición corrobora lo anterior. La batalla es parecida a la que libraron en la década de 1990 en torno a los reproductores de DVD, la cual terminó en un empate y las empresas tuvieron que compartir las regalías de las ventas de estos aparatos. En la batalla actual Sony tiene bastante apoyo de las grandes empresas de electrónica de consumo, como Matsushita, Samsung, Apple, Dell y Walt Disney, el gigante del entretenimiento. Toshiba cuenta con el fuerte apoyo de Intel, NEC y muchos estudios de cine, como Paramount y Warner Bros. Pictures. Las empresas podrían llegar a un acuerdo y fusionar sus patentes, pero las dos prefieren ganar la batalla porque un triunfo les proporcionaría enormes rendimientos.[42] Sony y Toshiba sólo cubren una parte del mercado, pero establecer un único estándar implica que una empresa gane y la otra pierda. Es decir, con un estándar, una de las empresas cubriría el mercado completo. Además, las dos cuentan con sólidas capacidades tecnológicas y recursos financieros suficientes para desarrollar más la tecnología. En este caso, los recursos intangibles, como la reputación de la organización, podrían desempeñar un papel decisivo en el resultado de la competencia entre estas dos empresas.[43]

Una empresa que hace un análisis de sus competidores estudia a cada uno de ellos en términos de los mercados en común y de la similitud de recursos. Es posible hacer mapas de los resultados de estos análisis para facilitar una comparación visual. En la figura 5.3 se muestran distintas interacciones hipotéticas entre una empresa y sus competidores en términos de mercados en común y similitud de recursos. Estas interacciones señalan la medida en que la empresa es competidor de las otras con las que se está comparando.[44] Por ejemplo, la empresa y su competidor que aparecen en el cuadrante I de la figura 5.3 tienen categorías y volúmenes similares de recursos (es decir, las dos tienen portafolios de recursos similares). Ambas utilizarían sus portafolios de recursos similares para competir entre sí en muchos mercados que tienen importancia para ellas. Estas circunstancias llevan a la conclusión de que las empresas representadas en el cuadrante I se reconocen como competidores directos (por ejemplo, Sony y Toshiba). Por otra parte, la empresa y su competidor que aparecen en el cuadrante III tienen pocos mercados en común y sus recursos no son muy similares, lo cual indica que no se reconocen como competidores directos. El mapa de la empresa y su relación de competencia con sus rivales es fluido porque las otras empresas entran y salen de los mercados, y porque la categoría y los volúmenes de sus recursos cambian. Por consiguiente, con el transcurso del tiempo la empresa va teniendo distintos competidores directos.

Toyota Motor Corp. y General Motors (GM) tienen varios mercados en común porque compiten en algunos de los mismos mercados globales. En el pasado, también tuvieron categorías y volúmenes similares de recursos. Sin embargo, esto ha ido cambiando porque sus recursos están dejando de ser similares, sobre todo en términos de rentabilidad e ingresos por concepto de ventas. De hecho, están avanzando en direcciones opuestas; es decir, las ventas y las utilidades de Toyota están aumentando, mientras que las de GM están disminuyendo. Así, en el cuadrante II de la figura 5.3 se representa la medida en que Toyota y GM son competidores



Fuente: Adaptado de M.-J. Chen, "Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration", *Academy of Management Review*, 21, 1996, pp. 100-134.

directos. En el recuadro "Enfoque estratégico" correspondiente se sugiere que existe la posibilidad de que algunas de las acciones competitivas recientes de Toyota, como el ingreso a nuevos mercados internacionales, pudieran incrementar la competencia entre ésta y GM y, en consecuencia, acelerar el declive de la segunda.

¿Cómo responderá GM ante la posibilidad de que aumente la competencia de Toyota en el mercado global? El reto es enorme porque es difícil, por no decir que imposible, "desbancar a Toyota".[45] Sin embargo, Hiroshi Okuda, el presidente de Toyota, está preocupado por la debilidad de GM. La meta de Toyota es convertirse en el fabricante de automóviles más importante del mundo, pero a sus directivos les preocupa que si GM resulta demasiado afectada, el público y el gobierno de Estados Unidos puedan tomar represalias y restringir las acciones de Toyota en el mercado estadounidense. Sin embargo, la mayoría de los analistas afirma que el proteccionismo sólo sirve para debilitar más a las empresas, mientras que la competencia en el mercado las obliga a fortalecer sus capacidades, lo que con el transcurso del tiempo hace que sean mucho más competitivas.[46]

Impulsores de las acciones y las respuestas competitivas

Como se muestra en la figura 5.2, los mercados en común y la similitud de recursos influyen en los impulsores (reconocimiento, motivación y capacidad) del comportamiento competitivo. A su vez, estos impulsores influyen en el comportamiento competitivo de la organización, como muestran las acciones y las respuestas que desarrolla cuando está enfrascada en la rivalidad competitiva.[47]

El *reconocimiento* es un requisito que debe cumplir la empresa antes de emprender cualquier acción o respuesta y se refiere a la medida en que los competidores reconocen hasta qué



FREDERIC MAIGROT/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

Carrefour, la cadena francesa de supermercados, reconoce que Wal-Mart es su principal competidor.

grado son interdependientes debido a los mercados que comparten y a la similitud de sus recursos.[48] El reconocimiento suele ser mayor cuando las empresas tienen recursos muy similares (en términos de categorías y de volúmenes) y los utilizan para competir entre sí en muchos mercados. Todas las líneas aéreas de Estados Unidos reconocen que Southwest es un competidor y, sin lugar a dudas, Wal-Mart y la francesa Carrefour, que son los dos grupos de supermercados más grandes del mundo, están conscientes de que el otro grupo es su principal competidor. El reconocimiento conjunto de estas dos empresas ha aumentado porque emplean recursos similares para competir entre sí con el propósito de lograr posiciones dominantes en muchos mercados de Europa y Sudamérica.[49] El reconocimiento afecta la medida en que la empresa comprende las consecuencias de sus acciones y respuestas competitivas. La falta de reconocimiento puede llevar a una competencia excesiva, la cual tendrá un efecto negativo en el desempeño de todos los competidores.[50]

La *motivación* es el incentivo que tiene la empresa para emprender una acción o responder al ataque de un competidor y se relaciona de manera directa con las utilidades o pérdidas percibidas. Por lo tanto, una empresa puede reconocer a sus competidores, pero también puede no tener la motivación necesaria para entrar en competencia contra ellos si percibe que hacerlo no mejorará su posición o que su posición de mercado no se verá afectada si no responde.[51]

Los mercados en común influyen en las percepciones de la empresa y la motivación resultante de ellas. Por ejemplo, en igualdad de condiciones, es más probable que una empresa ataque a un rival con el que tiene pocos mercados en común que a otro con el cual compite en muchos mercados. La razón principal de esto es que la empresa tratará de lograr una posición más ventajosa ante un rival con el cual comparte muchos mercados. Como antes se expuso, la competencia en muchos mercados puede provocar que un competidor responda a la acción de la empresa en un mercado distinto a aquel en el cual se desarrolló la acción inicial. Las acciones y respuestas de este tipo hacen que las dos empresas dejen de concentrarse en los mercados centrales y que luchen entre sí con recursos que habían asignado para otros propósitos. Dado lo mucho que está en juego en la competencia que ocurre cuando se tienen muchos mercados en común, es muy probable que la empresa atacada responda a la acción de su competidor con el fin de proteger su posición en uno o más mercados.[52]

En algunas circunstancias la empresa podría reconocer que comparte una gran cantidad de mercados con un competidor y podría estar motivada para responder a un ataque lanzado por él, pero quizá carezca de la capacidad necesaria para hacerlo. La *capacidad* se entiende como los recursos de cada empresa y la flexibilidad que éstos les proporcionan. Si una empresa no cuenta con recursos disponibles (como capital financiero y personal), no tendrá la capacidad necesaria para atacar a un competidor ni para responder a sus acciones. No obstante, si tiene recursos similares al competidor, entonces tendrá capacidades similares para atacar y responder. Cuando una empresa se enfrenta a un competidor que tiene recursos similares es esencial que antes de iniciar un ataque lo estudie con cuidado, porque es probable que el competidor que tiene recursos similares a los suyos responda a esa acción.[53]

La *desigualdad* de recursos también influye en las acciones y respuestas competitivas que ocurren entre empresas, porque "cuanto mayor sea la asimetría entre la empresa que actúa y los competidores, o los que podrían responder, tanto más tiempo tardará la respuesta"[54] de la empresa que está en desventaja de recursos. Por ejemplo, al principio, Wal-Mart utilizaba una estrategia enfocada al liderazgo en costos para competir tan solo en poblaciones pequeñas (con 25 000 habitantes o menos). Sin embargo, creó lo que en su momento fue una clase nueva de valor (sobre todo en forma de una amplia variedad de productos a precios competitivos muy bajos) para los clientes de los mercados minoristas pequeños utilizando como ventajas, entre otras cosas, sus sofisticados sistemas de logística y sus eficientes prácticas de compras. Los

¿General Motors se quedó atorada en la década de los setenta?

Enfoque estratégico



A veces parece que General Motors (GM) opera como si todavía estuviera en la década de los setenta, cuando su participación de mercado era superior a 50 por ciento. En 2005 seguía siendo el fabricante de automóviles más grande del mundo, pero Toyota, que ocupa el segundo lugar, está ganando terreno a gran velocidad. En años recientes sus acciones competitivas para fabricar automóviles de calidad excepcional y muy diferenciados, para venderlos en muchos segmentos de productos (por ejemplo de lujo, de poco consumo de gasolina y de costo moderado) y expandir sus ventas a todo el mundo (por ejemplo, Europa y China) han acelerado su crecimiento y aumentado su participación de mercado. Las ventas anuales de GM ocupan el quinto lugar del mundo, considerando a todas las industrias, pero la empresa se está tambaleando. En 2005 su participación de mercado apenas rebasaba 25 por ciento y estaba por registrar una pérdida neta de muchos miles de millones de dólares.

GM tiene muchos problemas. De entrada, la arrogancia de los directivos cuando formularon sus estrategias llevó a la organización a tener una visión estrecha y, en consecuencia, a no responder de forma efectiva (o a no responder en absoluto) a cambios importantes en la industria automotriz. Un analista comentó: "GM se quedó atascada en la segunda velocidad durante 25 años". No respondió con rapidez ni efectividad a la popularidad inicial de los automóviles compactos ni tampoco a la tendencia más reciente hacia los vehículos híbridos. No ha sabido negociar con los sindicatos y, por lo tanto, ha incurrido en enormes costos y futuras obligaciones. Dados los costos que requieren sus contratos, ha aceptado acuerdos en el diseño y la ingeniería de los automóviles. El resultado ha sido una serie de vehículos con diseños anticuados para los mercados, que no pueden competir con los diseños más atractivos de la competencia. Según un analista: "El principio fundamental de la creación de GM, que era ofrecer un automóvil que alimentara a cada segmento del mercado, se ha descompuesto hasta convertirse en una serie de marcas inventadas, que en su mayor parte carecen de identidad y de líneas de productos frívolas que se traslapan".

Hoy en día GM tiene dos activos muy importantes: un nombre de marca muy conocido y dinero. Por desgracia, el nombre de marca se ha visto afectado por los malos diseños y la poca calidad, en relación con la de sus competidores, y el dinero debe ser invertido con sensatez, de modo que éste sirva de algo y no tan solo para evitar que la empresa termine por declararse en quiebra. Si bien la caída en las ventas y las utilidades señala que sería conveniente cerrar plantas y reducir la producción, no puede hacerlo. Sus contratos sindicales requieren que todas las plantas operen a un mínimo de 80 por ciento de su capacidad.

Los ejecutivos de GM también han mostrado ser propensos a tomar malas decisiones estratégicas e incapaces de capitalizar las oportunidades. Por ejemplo, GM fue una de las primeras empresas en entrar a China. Ha invertido más de 1 000 millones de dólares en ese país desde 1998, pero debido a la intensa competencia ocurrida en 2005, sus ventas registraron una disminución de 35 por ciento en Shangai, el mercado de automóviles más grande de esa nación. En cambio, en ese mismo mercado, las ventas de Hyundai y Chery, una empresa local, registraron un notable incremento. En pocas palabras, estos competidores han desempeñado mejor la tarea de diseñar y fabricar los automóviles que desean los consumidores chinos.

Rick Wagoner, el Presidente de GM, se refirió al continuo deterioro del desempeño de la empresa y señaló que ésta no estaba avanzando como se requería, en parte, debido "a la intensa competencia y a las presiones de los precios". Más aún, sugiere que GM debe mejorar su eficiencia y su productividad.



EPA/QILAI SHEN/LANDOV

Aun cuando GM fue de las primeras en entrar a China, en 2005 sus ventas disminuyeron 35 por ciento.

Fuentes: J. B. White, "General Motors swings to loss on weakness in North America", *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 20 de julio de 2005; M. Ihlwan y J. B. Bush, "Hyundai: Crowding into the fast lane", *Business Week*, www.businessweek.com, 20 de junio de 2005; D. Welch y D. Beucke, "Why GM's plan won't work", *Business Week*, www.businessweek.com, 9 de mayo de 2005; D. Roberts, "First-mover disadvantage", *Business Week*, www.businessweek.com, 9 de mayo de 2005; J. W. Peters, "Ford and GM suffer as buyers shun S.U.V's", *New York Times*, www.nytimes.com, 4 de mayo de 2005; P. Hjelt, "World's most admired companies", *Fortune*, www.fortune.com, 1 de marzo de 2005.

competidores locales no tenían capacidad para destinar los recursos que se necesitaban para seguir el ritmo que se requería para poder responder con velocidad y efectividad. Pero aunque las empresas enfrenten a competidores que tienen más recursos (más capacidad) o posiciones de mercado más atractivas, y aunque la tarea les parezca avasalladora, no deben dejar de responder.[55] La falta de respuesta puede llevarlas al fracaso, como le ocurrió cuando menos a algunos minoristas locales que no respondieron a las acciones competitivas de Wal-Mart.

Como se explica en el recuadro "Enfoque Estratégico", GM fue líder del mercado, pero ahora está teniendo problemas para competir en el mercado global de los automóviles. Es probable que, en un futuro cercano, Toyota la supere como el fabricante de automóviles más grande del mundo. Hay quienes se preguntan si a la larga GM podrá sobrevivir y competir de forma efectiva. Cuando las empresas están en una posición de desventaja competitiva, sería más conveniente que trataran de atender a un nicho del mercado para evitar la competencia directa.[56] Las empresas que hacen esto de forma efectiva a menudo disfrutan resultados positivos de su desempeño. Por desgracia, GM está tratando de atender al mercado general y, por lo tanto, es poco probable que tenga un futuro positivo, a menos que haga algunos cambios importantes.

Rivalidad competitiva

La secuencia permanente de acciones y respuestas competitivas entre una empresa y un competidor afecta el desempeño de ambos,[57] por eso es importante que las empresas estudien con cuidado la rivalidad competitiva para poder elegir bien sus estrategias e implementarlas con éxito. Si una empresa entiende el reconocimiento, la motivación y la capacidad de su competidor, puede prever la probabilidad de que éste lance un ataque, así como la de que responda a las acciones que emprende contra él.

*Una **acción competitiva** es un movimiento estratégico o táctico que una empresa realiza con el fin de crear o defender sus ventajas competitivas, o bien, de mejorar su posición de mercado.*

*Una **respuesta competitiva** es un movimiento estratégico o táctico que una empresa realiza con el fin de contrarrestar los efectos de una acción competitiva emprendida por un competidor.*

*Una **acción estratégica o una respuesta estratégica** es un movimiento basado en el mercado que requiere que una empresa comprometa una cantidad importante de recursos de la organización y es difícil de implementar o revertir.*

*Una **acción táctica o una respuesta táctica** es un movimiento basado en el mercado que se realiza para afinar una estrategia, que no requiere muchos recursos y es relativamente fácil de implementar y revertir.*

Como antes se explicó, las previsiones que se derivan de estudiar a los competidores en términos de reconocimiento, motivación y capacidad se basan en los mercados en común y en la similitud de los recursos. Estas previsiones son muy generales. El valor del conjunto final de previsiones que la empresa desarrolla respecto a cada una de las acciones y las respuestas competitivas de sus competidores mejora si se estudian los factores de la "probabilidad de un ataque" (como los incentivos para ser primer jugador y el tamaño de la organización) y los factores de la "probabilidad de una respuesta" (como la reputación del actor), como se muestra en la figura 5.2. La empresa que evalúa y comprende estos factores puede perfeccionar sus previsiones relativas a las acciones y respuestas de sus competidores.

Acciones estratégicas y tácticas

Las empresas utilizan acciones estratégicas y tácticas para dar forma a sus acciones y respuestas competitivas mientras participan en la rivalidad competitiva.[58] Una **acción competitiva** es un movimiento estratégico o táctico que una empresa realiza con el fin de crear o defender sus ventajas competitivas, o bien, de mejorar su posición de mercado. Una **respuesta competitiva** es un movimiento estratégico o táctico que una empresa realiza con el fin de contrarrestar los efectos de una acción competitiva emprendida por un competidor. Una **acción estratégica o una respuesta estratégica** es un movimiento basado en el mercado que requiere que una empresa comprometa una cantidad importante de recursos de la organización y es difícil de implementar o revertir. Una **acción táctica o una respuesta táctica** es un movimiento basado en el mercado que se realiza para afinar una estrategia, que no requiere muchos recursos y es relativamente fácil de implementar y revertir. Las partidas de egresos que Hyundai Motor Co. asignan a investigación y desarrollo, así como a la expansión de sus plantas, para apoyar su deseo de ser uno de los fabricantes de automóviles más grandes del mundo para 2010, que venda un mínimo de un millón de unidades por año en Estados Unidos,[59] son acciones estratégicas. Asimismo, la decisión de Boeing Corp. de comprometer los recursos requeridos para construir el jet 787, de máxima eficiencia y mediano tamaño, para su entrega en 2008[60]

representa una acción estratégica. Las líneas aéreas anuncian con cierta frecuencia cambios en sus tarifas. A menudo toman decisiones tácticas respecto a la fijación de precios con el fin de incrementar la demanda en algunos mercados durante ciertas temporadas, las cuales son fáciles de revertir.

Coca-Cola Company, PepsiCo Inc. y Nestlé S.A. se reconocen como rivales que compiten en el mercado del agua embotellada. Más aún, este reconocimiento influye en las acciones y las respuestas competitivas que desarrollan cuando afrontan una rivalidad competitiva. Por supuesto que el agua embotellada no es la única categoría de productos (además de las bebidas gaseosas embotelladas) en la que Coca-Cola y PepsiCo compiten entre sí en muchos mercados. Dado que estas dos empresas tienen varios mercados en común y también recursos similares, y que lidian una competencia multimercado, cada una de ellas seguirá vigilando de cerca las acciones y respuestas competitivas de la otra en muchas áreas de productos como parte de su rivalidad competitiva.

Probabilidad de un ataque

Además de los mercados en común, la similitud de recursos y los impulsores que constituyen el reconocimiento, la motivación y la capacidad, existen otros factores que influyen en la probabilidad de que un competidor utilice acciones estratégicas y tácticas para atacar a sus competidores. A continuación se analizan tres de estos factores: los incentivos para ser el primer jugador, el tamaño de la organización y la calidad.

Incentivos del primer jugador

El **primer jugador** es la organización que emprende la acción competitiva inicial para crear o defender sus ventajas competitivas, o bien, mejorar su posición de mercado. El concepto del primer jugador refleja la influencia del trabajo de Joseph Schumpeter, el famoso economista, que sostenía que las empresas logran una ventaja competitiva cuando emprenden acciones innovadoras[61] (en el capítulo 13 se define y describe con detalle el concepto de innovación). En términos generales, los primeros jugadores "asignan fondos a la innovación y el desarrollo de productos, a la publicidad agresiva y a la investigación y desarrollo avanzados".[62]

*El **primer jugador** es la organización que emprende la acción competitiva inicial para crear o defender sus ventajas competitivas, o bien, mejorar su posición de mercado.*

Los beneficios de ser un primer jugador exitoso pueden ser enormes. "Un primer jugador puede registrar una valuación e ingresos cinco o diez veces superiores a los del segundo jugador",[63] sobre todo en mercados que siguen un ciclo rápido (los cuales se analizan más adelante en este mismo capítulo), donde los cambios ocurren con rapidez y es casi imposible sostener una ventaja competitiva durante mucho tiempo. Esta evidencia sugiere que los beneficios de un primer jugador jamás son absolutos, pero sí suelen ser cruciales para el éxito de la empresa en industrias que registran avances tecnológicos muy rápidos y ciclos de vida de los productos relativamente cortos.[64] Además de obtener rendimientos superiores al promedio hasta que sus competidores responden a su exitosa acción competitiva, el primer jugador puede 1) ganar la lealtad de clientes que se comprometen con los bienes o los servicios de la primera empresa que los pone a su disposición y 2) ganar una participación de mercado que los competidores no podrán ocupar con facilidad durante la rivalidad competitiva futura.[65] La evidencia general que indica que los primeros jugadores tienen tasas de supervivencia superiores a las de empresas que entran después al mercado,[66] tal vez sea la culminación de los beneficios del primer jugador.

La empresa que trata de prever las acciones de sus competidores podría llegar a la conclusión de que éstos emprenderán acciones estratégicas muy agresivas para obtener los beneficios del primer jugador. Sin embargo, aunque los competidores de una empresa podrían tener motivos para ser los primeros jugadores, podrían carecer de la capacidad necesaria para hacerlo. Los primeros jugadores por lo general son agresivos y están dispuestos a experimentar innovaciones y a correr riesgos mayores, pero sólo hasta cierto punto.[67] Para ser un primer

jugador, la empresa debe disponer de los recursos necesarios para una inversión cuantiosa en I&D, así como para producir y comercializar un cúmulo de productos innovadores con eficiencia y rapidez.[68]

Los fondos inactivos de la organización permiten a las empresas tener la capacidad (medida con base en los recursos disponibles) para ser primeros jugadores. *Los fondos inactivos* son el amortiguador o colchón que representan los recursos existentes u obtenibles, que no se están utilizando en el presente y que exceden la cantidad mínima de recursos necesarios para que la organización produzca un nivel de productos determinado.[69] En 2005 muchas de las grandes empresas petroleras, como ExxonMobil, disponían de una cantidad considerable de recursos debido a que los precios del petróleo rebasaban los 70 dólares por barril, por lo cual contaban con montos importantes de dinero.

Los fondos inactivos son recursos líquidos, por lo que se pueden asignar de inmediato para apoyar las acciones competitivas, como las inversiones en I&D y las campañas de marketing agresivas, que conducen a los beneficios del primer jugador. Esta relación entre los fondos inactivos y la capacidad para ser el primer jugador permite a la empresa prever que el competidor que es primer jugador tal vez disponga de fondos y los utilice para emprender acciones competitivas agresivas, así como para introducir productos innovadores de manera continua. Es más, la empresa puede prever que el competidor que es primer jugador tratará de ganar, a toda velocidad, participación de mercado y la lealtad de los clientes, con el fin de obtener rendimientos superiores al promedio hasta que sus competidores puedan responder de forma efectiva a su primera jugada.

Cuando las empresas evalúan a sus competidores deben tomar en cuenta que el hecho de ser el primer jugador entraña ciertos riesgos. Por ejemplo, es difícil calcular con exactitud los rendimientos que se obtendrán de la introducción de innovaciones de productos a los mercados.[70] Además, el costo del desarrollo de una innovación puede ser considerable para el primer jugador, lo que reducirá los fondos inactivos que tiene a su disposición para apoyar otras innovaciones. Por consiguiente, la empresa debe estudiar con cuidado los resultados que obtiene el competidor que es primer jugador. Si ésta tiene un éxito continuado, seguirá realizando innovaciones a los productos, pero si el producto innovado no logra la aceptación, lo más probable es que en el futuro estará menos dispuesta a aceptar los riesgos de ser el primer jugador.

*El **segundo jugador** es la empresa que responde a la acción competitiva del primer jugador, por lo general con una imitación.*

El **segundo jugador** es la empresa que responde a la acción competitiva del primer jugador, por lo general con una imitación. Es más cauteloso que el primero, así que estudia cómo reaccionan los clientes a las innovaciones de los productos. Con esto también trata de encontrar y evitar cometer los errores que haya podido cometer el primero, así como los problemas que éstos hayan generado. Con frecuencia, una imitación exitosa de las innovaciones del primer jugador le permite al segundo "evitar cometer sus mismos errores y tener que realizar el enorme gasto de los pioneros (primeros jugadores)".[71]

Los segundos jugadores también tienen más tiempo para desarrollar procesos y tecnologías que serán más eficientes que los utilizados por el primer jugador.[72] Las eficiencias mayores podrían significar costos más bajos para el segundo jugador. American Home Mortgage Holdings Inc. (AHMH) es un segundo jugador con MortgageSelect.com, su oferta en Internet. Según ha dicho su director general, el hecho de ser el segundo jugador "permitió a la empresa observar dónde habían fracasado otros". Con base en sus observaciones de empresas que entraron antes al mercado de las hipotecas por Internet, AHMH decidió no asignar marca a sus servicios (y proporcionar en cambio hipotecas para otras empresas) y afinar la oferta de un call center "*high-touch*" para apoyar su sitio web.[73] En general, los resultados de las acciones competitivas del primer jugador pueden proporcionar un panorama muy efectivo al segundo y a posteriores jugadores para determinar la naturaleza y los tiempos de sus respuestas competitivas.[74]

El primer jugador que determina que un competidor es un segundo jugador efectivo (con base en sus acciones pasadas) puede prever que éste responderá con rapidez a las entradas al mercado, basadas en las innovaciones, que tienen éxito. El primer jugador esperaría que el competidor, que tiene éxito como segundo jugador, estudie sus entradas al mercado y entre a éste con sus propias novedades al poco tiempo. El competidor, como segundo jugador, tratará de responder con un producto que proporcionará más valor a los clientes que el del primer jugador. Los segundos jugadores más exitosos pueden interpretar con rapidez el sentido de la retroalimentación del mercado para poder responder de inmediato, y con éxito, a las innovaciones del primer jugador que funcionan.

Un **jugador tardío** es una empresa que responde a una acción competitiva hasta después de que ha transcurrido una cantidad considerable de tiempo entre la acción del primer jugador y la respuesta del segundo. Por lo general, una respuesta tardía es mejor que no presentar respuesta alguna, aun cuando el éxito que se derive de la respuesta competitiva tardía suele ser bastante menor al que han alcanzado el primero y el segundo jugadores. Por consiguiente, la empresa que compite contra un jugador tardío puede prever que es probable que el competidor entre en un mercado en particular hasta después de que el primero y el segundo jugadores hayan tenido éxito en ese mercado. Más aún, la empresa puede prever, de forma algo relativa, que la acción competitiva del jugador tardío le permitirá obtener rendimientos promedio hasta después de que haya transcurrido la cantidad considerable de tiempo que requiere para entender cómo crear al menos tanto valor para el cliente como el que le ofrecen los productos del primero y el segundo jugador. Si bien existen excepciones, la mayor parte de las acciones competitivas de un jugador tardío no serán efectivas frente a las que han emprendido el primero y el segundo jugador.

*Un **jugador tardío** es una empresa que responde a una acción competitiva hasta después de que ha transcurrido una cantidad considerable de tiempo entre la acción del primer jugador y la respuesta del segundo.*

Tamaño de la organización

El tamaño de la organización repercute en la probabilidad de que ésta emprenda acciones competitivas y también en los tipos y los tiempos de las acciones que emprenderá.[75] En general, es más probable que las empresas pequeñas, y no las grandes, emprendan acciones competitivas y también que lo hagan a mayor velocidad. Por lo tanto, las empresas pequeñas son percibidas como competidores ágiles y flexibles que dependen de la velocidad y la sorpresa para defender sus ventajas competitivas o desarrollar otras nuevas mientras enfrentan una rivalidad competitiva (sobre todo las empresas grandes) para lograr una posición de ventaja en el mercado.[76] La flexibilidad y la agilidad de las empresas pequeñas les permite recurrir a una gran variedad de acciones competitivas, mientras que las empresas grandes suelen limitar los tipos de acciones competitivas que utilizan.[77]

No obstante, es probable que las empresas grandes emprendan más acciones competitivas y acciones estratégicas durante un periodo determinado.[78] Por lo tanto, cuando la empresa estudia a sus competidores, en términos del tamaño de la organización, debe medirlos con base en cuestiones como el total de ingresos por concepto de ventas o el número total de empleados. Es probable que la empresa encuentre que las acciones competitivas de empresas más grandes que ella son diferentes a las de competidores más pequeños.

El factor del tamaño de la organización suma otro estrato de complejidades. Cuando la empresa enfrenta una rivalidad competitiva, por lo general opta por un gran número de acciones competitivas únicas. En un plano ideal la organización contará con el monto de recursos inactivos que posee una empresa grande para poder emprender un mayor *número* de acciones competitivas, así como con la flexibilidad de una empresa pequeña, necesaria para emprender una mayor *variedad* de acciones competitivas. Herb Kelleher, cofundador y ex Presidente de Southwest Airlines, dijo al respecto: "Pensar y actuar en grande nos empequeñecerá. Sin embargo, pensar y actuar en pequeño nos engrandecerá".[79]

En el contexto de la rivalidad competitiva, cabe interpretar que las palabras de Kelleher significan que recurrir a un número o a tipos limitados de acciones competitivas (que es la tendencia de la empresa grande) a la larga puede llevar a éxito competitivo escaso, en parte porque los competidores aprenden a responder de forma efectiva a lo predecible. En cambio, el hecho de permanecer flexible y ágil (que es la tendencia de la empresa pequeña) para poder desarrollar y utilizar una gran variedad de acciones competitivas ayuda a la empresa a triunfar ante sus rivales.

Wal-Mart es una empresa grande que tiene la flexibilidad necesaria para emprender muchos tipos de acciones competitivas. En 2004, la empresa más grande del mundo registró 288 000 millones en ingresos por concepto de ventas. En menos de 10 años se ha convertido


ASSOCIATED PRESS, AP

Herb Kelleher, cofundador y ex director general de Southwest Airlines.

en uno de los minoristas de abarrotes más grandes de Estados Unidos. Este logro es muestra de la capacidad que la empresa tiene para competir con éxito contra diversos rivales, incluso los establecidos desde hace mucho tiempo. En 2004, las empresas petroleras British Petroleum (con ventas por 285 000 millones de dólares), ExxonMobil (con ventas por 271 000 millones de dólares) y Royal Dutch Shell (con ventas por 269 000 millones de dólares) se ubicaron cerca de Wal-Mart en lo que se refiere a ventas.[80]

Los analistas opinan que las acciones tácticas de Wal-Mart han sido tan importantes para su éxito como sus acciones estratégicas, y que las primeras son muestra de la gran flexibilidad de la empresa. Por ejemplo, "cada trabajador de la tienda tiene la facultad de reducir el precio de cualquier producto de Wal-Mart si encuentra que el mismo está más barato en otro lugar".[81] La responsabilidad y la autoridad para tomar decisiones han sido delegadas al nivel del trabajador individual para asegurar que la estrategia de negocios de liderazgo en costos siempre dé por resultado los precios más bajos posibles para los clientes. Los directivos y los empleados dedican mucho tiempo a pensar, respectivamente, en otras acciones estratégicas y tácticas que permitan mejorar el desempeño de la empresa. Wal-Mart ha cumplido con las expectativas que expresan las palabras de Kelleher porque es una empresa grande que "permanece arraigada a sus orígenes de pueblo pequeño" con el fin de poder pensar y actuar como una empresa pequeña capaz de utilizar una gran variedad de acciones competitivas. Wal-Mart no ha dejado de aplicar este tipo de razonamiento en el caso de su importante expansión en China. En 2005 se construirían 15 establecimientos nuevos en ese país, inclusive supercentros en Beijing y Shangai.[82] Los competidores de Wal-Mart pueden prever con seguridad que las acciones competitivas de la empresa serán una combinación de las tendencias que exhiben las empresas grandes y las pequeñas.

Calidad

Calidad es una palabra que tiene muchas definiciones, incluso las muy conocidas que se refieren a la producción de bienes o servicios con cero defectos,[83] o la que se refiere a ella como un ciclo permanente de mejora continua.[84] Desde una perspectiva estratégica, se considera que la calidad es un resultado de la forma en que la empresa realiza sus actividades principales y las de apoyo (véase el capítulo 3). Por consiguiente, la **calidad** existe cuando los bienes o servicios de la empresa cumplen o superan las expectativas de los clientes. Cierta evidencia sugiere que la calidad podría ser el elemento fundamental para la satisfacción de los clientes de la empresa.[85]

*La **calidad** existe cuando los bienes o servicios de la empresa cumplen o superan las expectativas de los clientes.*

Para los clientes la calidad es cuestión de que algo haga todo lo correcto, en relación con las medidas del desempeño que les importan.[86] A los clientes tal vez les interese medir la calidad de los bienes y servicios de una empresa con base en una amplia gama de dimensiones. Los clientes por lo común manifiestan interés por las dimensiones de la calidad que se presentan en la tabla 5.1. La calidad sólo es posible cuando es apoyada por los directivos de alto nivel y cuando su importancia ha sido institucionalizada a todo lo largo y ancho de la organización.[87] Cuando la calidad ha sido institucionalizada y todo el mundo le concede valor, tanto los empleados como los directivos están siempre atentos para no dejar de encontrar formas que permitan mejorarla.[88]

La calidad es un tema universal en la economía global y es condición necesaria, pero no suficiente, para el éxito competitivo.[89] Sin calidad los productos de la empresa carecen de credibilidad; es decir, los clientes piensan que no son opciones viables. De hecho, los clientes no consideran la posibilidad de comprar un producto hasta que consideran que éste puede cumplir cuando menos con las expectativas básicas que tienen respecto a dimensiones de calidad que les importan. La calidad es importante para el desempeño de la empresa. Por ejemplo, los nuevos productos sólo llevarán a un desempeño mejor de la organización si son de alta calidad.[90]

La calidad afecta la rivalidad competitiva. La empresa que evalúa a un competidor que tiene productos de mala calidad puede prever que los ingresos de éste por concepto de ventas con toda probabilidad irán disminuyendo hasta que resuelva dichos problemas. Además, puede anticipar que es probable que el competidor no emprenda acciones competitivas agresivas mientras no haya corregido sus problemas de calidad, para antes poder ganarse la credibilidad de los clientes. Sin embargo, una vez que el competidor haya corregido sus problemas, es probable que emprenda acciones competitivas más agresivas. Las experiencias de Hyundai Motor Co. son un ejemplo de estas expectativas.

TABLA 5.1 Dimensiones de la calidad de los bienes y servicios

Dimensiones de la calidad del producto

1. *Desempeño:* Características de su operación
2. *Atributos:* Características especiales importantes
3. *Flexibilidad:* Cumplimiento de las especificaciones de las operaciones durante un periodo determinado
4. *Duración:* Cantidad de uso antes de que el desempeño decaiga
5. *Conformación:* Concordancia con las normas preestablecidas
6. *Servicio:* Facilidad y velocidad de las reparaciones
7. *Estética:* Aspecto del producto y sensación que produce
8. *Calidad percibida:* Evaluación subjetiva de las características (imagen del producto)

Dimensiones de la calidad en servicio

1. *Puntualidad:* Que se lleve a cabo dentro del periodo prometido
2. *Cortesía:* Que se desempeñe con amabilidad
3. *Consistencia:* Brindar a todos los clientes experiencias similares todas las veces
4. *Comodidad:* Fácil acceso para los clientes
5. *Totalidad:* Todos los servicios que se requieran
6. *Precisión:* Desempeñado de forma correcta todas las veces

Fuentes: Adaptado de J. W. Dean Jr. y J. R. Evans, *Total Quality: Management, Organization and Society*, West Publishing Company, St. Paul, MN, 1994; H. V. Roberts y B. F. Sergesketter, *Quality Is Personal*, The Free Press, Nueva York, 1993; D. Gavin, *Managed Quality*: *The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press, Nueva York, 1988.

Mong Koo Chung, justo después de ser nombrado Presidente de Hyundai Motor Co., en marzo de 1999, comenzó a recorrer las instalaciones de la empresa. Atónito ante lo que estaba viendo, le dijo a trabajadores y directivos por igual: "Sólo podremos sobrevivir si incrementamos nuestra calidad al nivel de Toyota".[91] Para mejorar la calidad de forma drástica, se constituyó una unidad para el control de la calidad y se asignaron muchos recursos (más de 1 000 millones de dólares por año) a Investigación y Desarrollo (I&D) para fabricar automóviles que pudieran competir en precio y ofrecer gran calidad. Hoy en día se sigue considerando que la calidad encabeza la lista de prioridades de la empresa.[92] En 2003, el director de investigaciones en calidad de automotores de J. D. Power observó: "Desde 1998 Hyundai es el automóvil que más ha mejorado en la encuesta inicial de calidad. La empresa ha reducido 50 por ciento los problemas que tenía en este tema".[93] Hyundai muestra lo mucho que cree en la calidad de sus productos ofreciendo una garantía de 10 años en el tren motriz en Estados Unidos, país que la empresa ha elegido como un mercado clave. Como se explicó antes en el recuadro "Enfoque Estratégico", Hyundai está restándole participación de mercado a GM en China.[94] Las mejoras en la calidad de sus productos le han ayudado a ser un competidor más agresivo.



REUTERS/HENNY RAY ABRAMS/LANDOV

Gracias a su enfoque en la calidad se considera que el Hyundai es el automóvil que más ha mejorado desde 1998.

Probabilidad de respuesta

El éxito de la acción competitiva de una empresa se verá afectado por la probabilidad de que un competidor responda a ella, así como por el tipo (estratégica o táctica) y la efectividad de esa respuesta. Como antes se expuso, una respuesta competitiva es una acción estratégica o táctica que la organización desarrolla para contrarrestar los efectos de una acción competitiva emprendida por un competidor. En general, es probable que una empresa responda a la acción de un competidor cuando 1) la acción lleva a que el competidor utilice mejor sus capacidades para lograr o producir ventajas competitivas más sólidas, o bien, para mejorar su posición de mercado, 2) la acción afecta la capacidad de la empresa para utilizar sus capacidades en la creación o mantenimiento de una ventaja o 3) provoca que la posición de la empresa en el mercado sea menos defendible.[95]

Además de los mercados en común, de la similitud de recursos y del reconocimiento, la motivación y la capacidad, las empresas evalúan tres factores más (el tipo de acción competitiva, la reputación y la dependencia del mercado) para prever cuál podría ser la respuesta probable ante las acciones competitivas (véase la figura 5.2).

Tipo de acción competitiva

Las respuestas competitivas que se presentan ante las acciones estratégicas no son iguales a las que se presentan ante las acciones tácticas. Estas diferencias permiten a la empresa prever cuál será la respuesta probable de un competidor ante una acción competitiva que ha sido emprendida en su contra. Por lo general, las acciones estratégicas obtienen respuestas estratégicas y las acciones tácticas obtienen respuestas tácticas.

En general, las acciones estratégicas provocan menos respuestas competitivas porque las respuestas estratégicas, como las que son motivadas por el mercado, implican la necesidad de comprometer abundantes recursos y son difíciles de implementar y revertir.[96] Más aún, el tiempo que se necesita para implementar una acción estratégica y evaluar su efectividad demora la respuesta que presentará el competidor ante esa acción.[97] En cambio, es probable que un competidor responda con rapidez a una acción táctica, por ejemplo cuando una línea aérea imita casi de inmediato la acción táctica de disminuir los precios en ciertos mercados que ha emprendido un competidor. Las acciones estratégicas o las tácticas que están dirigidas a un número grande de clientes de un rival con toda probabilidad provocarán respuestas muy fuertes.[98] De hecho, si los efectos que la acción estratégica del competidor tiene en la empresa a la que está dirigida son considerables (por ejemplo, pérdida de participación de mercado, pérdida de recursos importantes, como serían los empleados fundamentales), entonces la respuesta que obtendrá puede ser ágil y fuerte.[99]

Reputación del actor

En el contexto de la rivalidad competitiva, un *actor* es la empresa que emprende una acción o presenta una respuesta, mientras que *reputación* se entiende como "el atributo positivo o negativo que un rival adjudica a otro con base en el comportamiento que ha observado en la competencia en el pasado".[100] Una reputación positiva puede ser fuente de rendimientos superiores al promedio, sobre todo en el caso de los productores de bienes de consumo.[101] Por lo tanto, la fama positiva de una empresa tiene gran valor estratégico[102] y afecta la rivalidad competitiva. Para prever la respuesta probable que un competidor presentará ante una acción presente o una planeada, las empresas evalúan las respuestas que el competidor ha presentado en ocasiones anteriores ante un ataque; es decir, se supone que el comportamiento pasado sirve para prever el comportamiento futuro.

Es más probable que los competidores respondan ante acciones estratégicas o tácticas cuando es el líder del mercado quien las emprende.[103] En particular, hay evidencia que sugiere que las acciones que tienen éxito en general, sobre todo las acciones estratégicas, serán

imitadas en seguida. Por ejemplo, IBM, aun cuando era segundo jugador, comprometió muchos recursos para entrar en el mercado de las computadoras personales. Cuando IBM alcanzó el éxito en esta empresa, los competidores como Dell, Compaq y Gateway de inmediato respondieron con acciones estratégicas para entrar en el mercado. La reputación de IBM y su exitosa acción estratégica influyeron mucho en la entrada de esos competidores. Sin embargo, hoy en día Dell es el líder en el mercado de las computadoras personales y tiene un magnífico desempeño (IBM es una fuerza mucho más pequeña en el mercado); en 2005 fue elegida como la "Empresa más admirada" de Estados Unidos en la lista de la revista *Fortune*.[104] Los competidores ahora la tienen en la mira porque es el líder del mercado.

A diferencia de una empresa que tiene una reputación sólida (como IBM), los competidores tienen menos probabilidad de presentar respuestas ante una empresa que tiene reputación de observar un comportamiento competitivo que es arriesgado, complejo e imprevisible. La empresa que tiene fama de ser depredadora de precios (alguien que disminuye los precios con frecuencia para aumentar o mantener su participación de mercado) genera menos respuestas a sus acciones tácticas, porque este tipo de empresas, que por lo general incrementa los precios una vez que ha llegado a su objetivo de participación de mercado, carece de credibilidad entre sus competidores.[105]

Dependencia del mercado

La *dependencia del mercado* denota la medida en la cual los ingresos o las utilidades de la empresa se derivan de un mercado particular.[106] En general, las empresas pueden prever que los competidores que dependen mucho del mercado con toda probabilidad responderán con fuerza ante los ataques que amenazan su posición en el mercado.[107] Es interesante señalar que, en estos casos, la empresa amenazada no siempre responde de inmediato, aunque en un mercado clave es muy importante que la empresa responda de manera efectiva ante un ataque contra su posición.

Tanto Boeing como Airbus tienen una participación importante del mercado global de los aviones de pasajeros. También compiten en otro mercado: los contratos de aviones de combate. Cuando se presenta una oportunidad para una de ellas, la otra probablemente será un competidor en el mismo mercado para obtener contratos específicos. Por ejemplo, en 2005 las Fuerzas Aéreas de Estados Unidos estaban considerando la posibilidad de reemplazar la vieja flotilla de tanques aéreos que utilizaban para recargar de combustible a las aeronaves en vuelo. Dado que las Fuerzas Aéreas cuentan con 540 naves de este tipo, el contrato podía ser muy rentable. Boeing y Airbus están compitiendo de forma muy agresiva por la posibilidad de obtener el contrato para la nueva flotilla, porque las dos dependen mucho de la industria de estas naves aéreas. Las dos empresas son competidores primarios, de modo que cuando una obtiene un contrato, por lo general eso significa que la otra ha perdido esa oportunidad.[108] Lo mismo ocurre en el mercado de los automóviles de lujo, en el que también hay una competencia importante. Hace algunos años, Mercedes introdujo una serie de nuevas "categorías" de su vehículo de lujo. BMW, cuyo desempeño es similar al de Mercedes, y que depende mucho de su éxito en el mercado de los vehículos de lujo, siguió el ejemplo introduciendo su serie nueva. En fecha reciente, Mercedes anunció una nueva generación de sus automóviles Clase M. Dado que la nueva serie de vehículos representa una mejora, será muy interesante observar si BMW y otros competidores (como Lexus) responden.[109]

En años recientes Coca-Cola ha venido perdiendo parte de sus capacidades competitivas. Al parecer no ha podido defender su posición de mercado contra los ataques que ha lanzado PepsiCo, a pesar de que depende mucho del mercado de las bebidas. Desde la muerte en 1997 de Roberto Goizueta, su muy respetado director general, Coca-Cola ha batallado mucho con la contratación de una serie de directores generales y de otros altos directivos. Como consecuencia de este desajuste y de haber hecho los movimientos competitivos correctos al introducir nuevos productos muy valuados, PepsiCo ha ganado terreno en el mercado y está obteniendo utilidades, mientras que las de Coca-Cola están a la baja igual que su suerte. Neville Isdell, su actual director general, está tratando de enfrentar el reto anunciándose mucho para apoyar las marcas existentes e introduciendo nuevos productos. Ahora habrá que observar cómo avanza la competencia entre Coca y Pepsi con el transcurso del tiempo para ver cuáles son los resultados de las acciones y las respuestas competitivas entre estos grandes competidores.

Enfoque estratégico



La permanente aventura de la competencia entre Coca y Pepsi. ¿Coca ha perdido gas y Pepsi tiene tanto que se ha destapado?

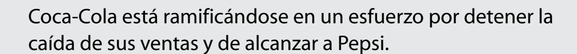
En 2004, Coca-Cola Company nombró a un nuevo Presidente, pero muchos dijeron que se trataba de otro espectáculo público montado por la empresa. A.G. Lafley, Presidente de Procter & Gamble, dijo que se trataba de uno de los procesos más extraños que hubiera observado jamás. Tras el fracasado desempeño de un par de Presidentes que ocuparon el cargo durante poco tiempo, y la polémica gestión de otro más, Neville Isdell abandonó su retiro para convertirse en el Presidente de Coca-Cola en 2004. La antes jactanciosa empresa ahora estaba pasando por malos momentos.

En 1998 se consideraba que Coca-Cola era la joya de la corona, una de las marcas más conocidas del mundo. Sin embargo, a partir de entonces, la empresa ha desarrollado una serie de inquietantes acciones disfuncionales (muchos dirían que torpezas gerenciales). El juego de las sillas en los puestos directivos más altos y los "viejos amigos" que están en el consejo de administración (que un analista llama el "keiretsu de Coca-Cola") se han sumado a los problemas de la empresa. En el periodo comprendido entre 2000 y 2005, los directivos de los 13 puestos más altos de la organización renunciaron, lo cual pone en evidencia el caos que existe en la cima.

Coca-Cola se ha quedado sin gas y necesita una fórmula nueva. En el primer trimestre de 2005 reportó que sus utilidades habían disminuido 11 por ciento debido a que las ventas en Norteamérica y Europa siguieron siendo bajas. En cambio, PepsiCo reportó que sus utilidades habían incrementado 13 por ciento en el segundo trimestre de 2005. Sus resultados superaron los pronósticos de los analistas de Wall Street. La empresa atribuyó el incremento de las utilidades a que había seguido haciendo inversiones agresivas en el campo de las bebidas en Norteamérica, a sus operaciones comerciales internacionales y a su plan para incrementar estas inversiones aún más en trimestres futuros. Lo anterior podría significar problemas para Coca-Cola. Las dos empresas dependen mucho de sus negocios de bebidas, aun cuando PepsiCo también tiene muchos negocios en el campo de las frituras. Es probable que el incremento de los negocios de PepsiCo en Norteamérica y en los mercados internacionales se haya dado, cuando menos en parte, a costa de pérdidas de Coca-Cola. PepsiCo ha reportado fuertes incrementos en las ventas de bebidas y de frituras en India, China, Rusia, Turquía, Argentina y Oriente Medio. La empresa reportó incrementos importantes en la venta de bebidas no carbonatadas. Neville Isdell, el Presidente de Coca-Cola, reconoce los retos que guarda el futuro. Afirma que "el sistema no se ha roto", pero algunos analistas no estarían de acuerdo. No obstante, está invirtiendo mucho en publicidad para apuntalar sus marcas más fuertes y también está invirtiendo en nuevas bebidas.

Un analista señaló que desde 1982, Coca-Cola no ha producido ninguna nueva marca de bebidas que haya tenido éxito. El analista Tom Pirko recomienda a la empresa que invierta mucho en el desarrollo de nuevas marcas e iconos; piensa que debe correr algunos riesgos otra vez con el fin de que los consumidores se vuelvan a sentir emocionados con los productos de Coca. Isdell tal vez ha escuchado estas palabras, porque en 2005, la empresa invirtió en el mercado de los productos con cero calorías con su Coca-Cola Cero, adquirió un interés mayoritario en una empresa de bebidas lácteas, adquirió intereses en una empresa de agua embotellada de Danone y empezó a distribuir una nueva bebida con sabor cítrico, así como la bebida energizante Rockstar. El tiempo dirá si esto le basta para superar el fuerte impulso de PepsiCo con sus nuevos productos como Pepsi Lima, Pepsi One y agua Propel para deportistas.

DANIEL ACKER/BLOOMBERG NEWS/LANDOV



Coca-Cola está ramificándose en un esfuerzo por detener la caída de sus ventas y de alcanzar a Pepsi.

Fuentes: A. K. Walker, "Coca-Cola zeros in on growing no-calorie soda market", *Nashua Telegraph*, www.nashuatelegraph.com, 17 de julio de 2005; "Coca-Cola to acquire majority stake in milk drinks firm", *Rednova News*, www.rednova.com, 15 de julio de 2005; "Pepsi profit up 13% in quarter", *Los Angeles Times*, www.latimes.com, 13 de julio de 2005; B. Morris, "Coca-Cola: The Real Story", *Fortune*, www.fortune.com, 17 de mayo de 2004; C. Terhune, "Coca-Cola plans to test new citrus-flavored soda", *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 28 de abril de 2005; C. Terhune, "Coke, bottler to distribute Rockstar energy drink", *Wall Street Journal*, www. wsj.com, 28 de abril de 2005; C. Terhune, "Coke to buy stake from Danone in bottle-water joint venture", *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 25 de abril de 2005; C. Terhune, "Coke's profit falls 11% as sales remain weak in North America", *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 20 de abril de 2005; "The Coca-Cola Company announces changes to senior management and operating structure", wwww.2.coca-cola.com, 23 de marzo de 2005; D. Foust, "Gone flat", *Business Week*, www.businessweek.com, 20 de diciembre de 2004; M. Clayton, "How to fix Coca-Cola", *Fast Company*, www.fastcompany.com, noviembre de 2004.

Dinámica competitiva

Si bien la rivalidad competitiva se refiere a las acciones y las respuestas que presentan sin interrupción una empresa y sus competidores con el fin de lograr una posición de ventaja en el mercado, la dinámica competitiva se refiere a las acciones y respuestas que presentan sin interrupción *todas* las empresas que compiten en un mercado con el fin de ocupar posiciones de ventaja.

Para explicar la rivalidad competitiva se describirán 1) los factores que determinan la medida en que las empresas son competidores (mercados en común y similitud de recursos), 2) los impulsores del comportamiento competitivo de una empresa (reconocimiento, motivación y capacidad) y 3) los factores que afectan la probabilidad de que un competidor actúe o ataque (incentivos para el primer jugador, tamaño de la organización y calidad) y responda (tipo de acción competitiva, reputación y dependencia del mercado). La posibilidad de crear y sostener las ventajas competitivas es el centro de la rivalidad competitiva, porque las ventajas son la clave para crear el valor que se ofrecerá a los accionistas.[110]

Con el fin de explicar la dinámica competitiva, se analizarán los efectos que tienen los distintos ritmos de la velocidad competitiva de distintos mercados (llamados mercados de ciclo lento, de ciclo rápido y de ciclo estándar, los cuales se definen más adelante) en el comportamiento (acciones y respuestas) de todos los competidores que están en un mercado determinado. Los comportamientos competitivos, así como las razones o la lógica para observarlos, son similares dentro de cada tipo de mercado, pero son diferentes de un tipo de mercado a otro.[111] Por consiguiente, la dinámica competitiva es diferente en los mercados de ciclo lento, de ciclo rápido y de ciclo estándar. La posibilidad de sostener las ventajas competitivas de una empresa es diferente en estos tres tipos de mercados.

Como se señaló en el capítulo 1, las empresas quieren sostener sus ventajas competitivas el mayor tiempo posible, aun cuando ninguna ventaja se pueda sostener de forma permanente. La velocidad con la cual se puedan imitar las ventajas competitivas y lo costoso que resulte hacerlo influyen en el tiempo que será posible sostenerlas.

Mercados de ciclo lento

Los **mercados de ciclo lento** son aquellos en los que las ventajas competitivas de la empresa están protegidas contra la imitación durante periodos que suelen ser prolongados y en los que la imitación es muy costosa.[112] Por lo tanto, en los mercados de ciclo lento las ventajas competitivas son sostenibles.

*Los **mercados de ciclo lento** son aquellos en los que las ventajas competitivas de la empresa están protegidas contra la imitación durante periodos que suelen ser prolongados y en los que la imitación es muy costosa.*

En un mercado de ciclo lento la creación de una capacidad basada en un derecho de propiedad única produce una ventaja competitiva y el éxito. Los competidores tienen dificultad para comprender este tipo de ventaja. Como se explica en el capítulo 3, un recurso o una capacidad difícil de comprender y costosa de imitar, por lo general, da por resultado condiciones históricas únicas, ambigüedad causal y complejidad social. Algunos ejemplos de recursos son los derechos de autor, la geografía, las patentes y la propiedad de un recurso informativo.[113] Una vez que la empresa ha logrado una ventaja de derecho de propiedad, su comportamiento competitivo en un mercado de ciclo lento estará orientado a proteger, mantener y ampliar esa ventaja. Por consiguiente, la dinámica competitiva en los mercados de ciclo lento suele concentrarse en acciones y respuestas competitivas que permiten a las empresas proteger, mantener y ampliar su ventaja competitiva. Las acciones estratégicas mayores en estos mercados (como las adquisiciones) suelen entrañar menos riesgo que en los mercados de ciclo más rápido.[114]

Walt Disney Co. sigue ampliando los personajes de su propiedad, como Mickey Mouse, Minnie Mouse y Goofy. Estos personajes tienen un desarrollo histórico único debido a la creatividad y la visión de Walt y Roy Disney para entretener a las personas. Los productos basados en los personajes que aparecen en las películas de dibujos animados de Disney se venden por medio de las tiendas de los parques temáticos de Disney, así como de establecimientos minoristas independientes, llamados tiendas de Disney. Dado que las patentes la protegen, la naturaleza de la propiedad concede una ventaja a Disney en términos de que sus personajes animados están protegidos contra las imitaciones de sus competidores.



ASSOCIATED PRESS, GRAYLOCK

Disney aventaja a sus competidores porque puede impedir que imiten los productos que están basados en sus personajes, como la computadora de la fotografía.

Acorde con otro atributo de la competencia en un mercado de ciclo lento, Disney protege tanto los derechos exclusivos como la utilización de sus personajes, como demuestra el hecho de que “la empresa en una ocasión demandó a una guardería, obligándola a retirar una imagen parecida a Mickey Mouse de un muro de sus instalaciones”.[115]Al igual que ocurre con todas las empresas que compiten en mercados de ciclo lento, las acciones competitivas de Disney (como construir parques temáticos en Francia, Japón y China) y las respuestas a las imitaciones (como las demandas judiciales para proteger su derecho a controlar plenamente el uso de sus personajes animados) mantienen y amplían su ventaja competitiva de derecho de propiedad al mismo tiempo que la protegen.

Las leyes que rigen las patentes y los requisitos de normas, como las de Estados Unidos que requieren la autorización de la FDA (Food and Drug Administration) para lanzar nuevos productos, protegen las posiciones de las empresas farmacéuticas. Los competidores que están en este mercado tratan de extender las patentes de sus fármacos con el fin de mantener las posiciones de ventaja que se derivan de las patentes. No obstante, una vez que la patente expira, la empresa deja de estar protegida contra la competencia, lo cual permite imitaciones genéricas y, por lo general, conduce a que pierda ventas.

Como ocurre en el caso de Walt Disney Co., las empresas farmacéuticas emprenden con agresividad acciones legales para proteger sus patentes. Esto queda demostrado con las acciones recientes emprendidas por Pfizer Inc., el fabricante y vendedor de Lipitor, el fármaco más recetado del mundo para reducir el colesterol. Pfizer presentó una demanda solicitando a un juez que prohibiera que Ranbaxy fabricara y comercializara Lipitor antes de que su patente, registrada en Estados Unidos en 1987, expire en 2010. En estas demandas hay mucho en juego, porque Pfizer genera más de 10 000 millones de dólares al año con las ventas de Lipitor.[116] Sin embargo, es una batalla permanente: Pfizer perdió un caso en 2005, cuando la oficina de patentes de Australia eliminó la protección de su patente para Lipitor en una demanda presentada por Ranbaxy. Asimismo, en 2005, la Oficina de Patentes y Marcas Registradas de Estados Unidos sentenció que una de las varias patentes de Pfizer sobre Lipitor estaba fundada en argumentos que no eran válidos.[117]

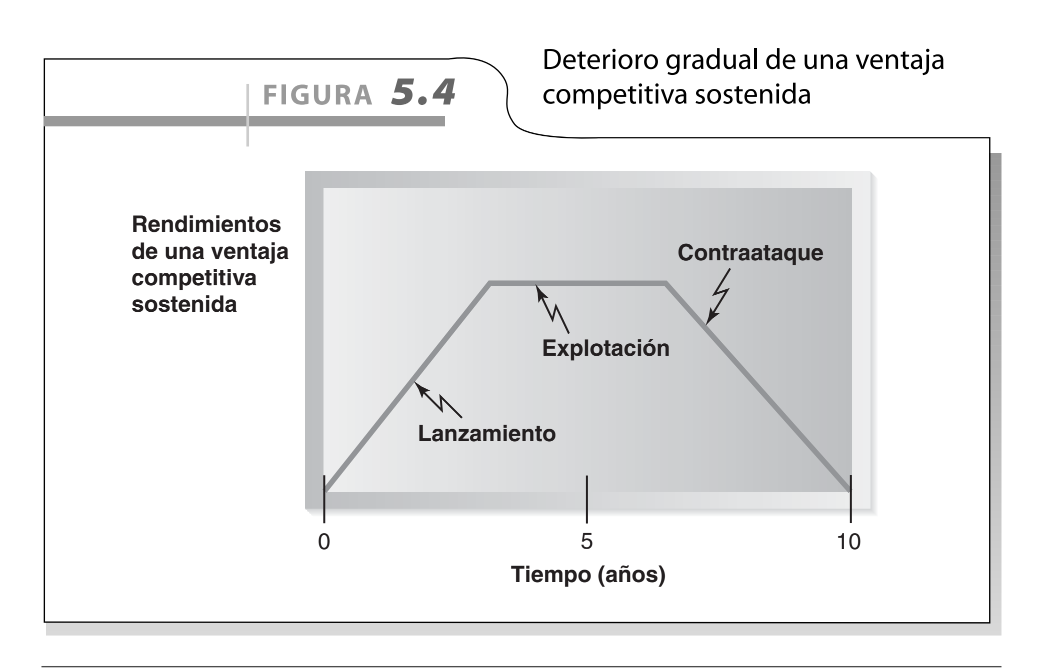
En la figura 5.4 se presenta la dinámica competitiva que generan las empresas que compiten en los mercados de ciclo lento. En estos mercados las empresas lanzan un producto (por ejemplo, un nuevo medicamento) que ha sido desarrollado por medio de una ventaja de derecho de propiedad (por ejemplo, I&D) y después la explotan durante el mayor tiempo posible mientras el producto está protegido contra la competencia. Con el tiempo, los competidores responden a la acción con un contraataque. En los mercados de los fármacos este contraataque suele ocurrir cuando las patentes vencen o cuando se utilizan medios legales para no respetarlas, lo cual provoca que la empresa que busca una posición protegida dentro del mercado tenga que lanzar otro producto.

Mercados de ciclo rápido

*Los **mercados de ciclo rápido** son aquellos donde las ventajas competitivas de la empresa no están protegidas contra la imitación y donde ésta ocurre con rapidez y resulta relativamente barata.*

Los **mercados de ciclo rápido** son aquellos en los que las capacidades de la empresa que contribuyen a sus ventajas competitivas no están protegidas contra la imitación y donde ésta ocurre con rapidez y resulta relativamente barata. Por consiguiente, las ventajas competitivas no son sostenibles en los mercados de ciclo rápido. Las empresas que compiten en estos mercados reconocen la importancia que tiene la velocidad; es decir, reconocen que “el tiempo es un recurso tan preciado para las empresas como el dinero o las personas, y que los costos de los titubeos y las demoras son tan grandes como los que implican los sobregiros de presupuesto o los errores en los pronósticos financieros”.[118] Este entorno de gran velocidad presiona de forma considerable a los altos directivos para que tomen decisiones estratégicas de manera rápida y efectiva.[119] La competencia, que suele ser mucha, y el enfoque estratégico dirigido a la tecnología provocan que las decisiones estratégicas sean complejas, lo cual incrementa la

FIGURA 5.4 Deterioro gradual de una ventaja competitiva sostenida



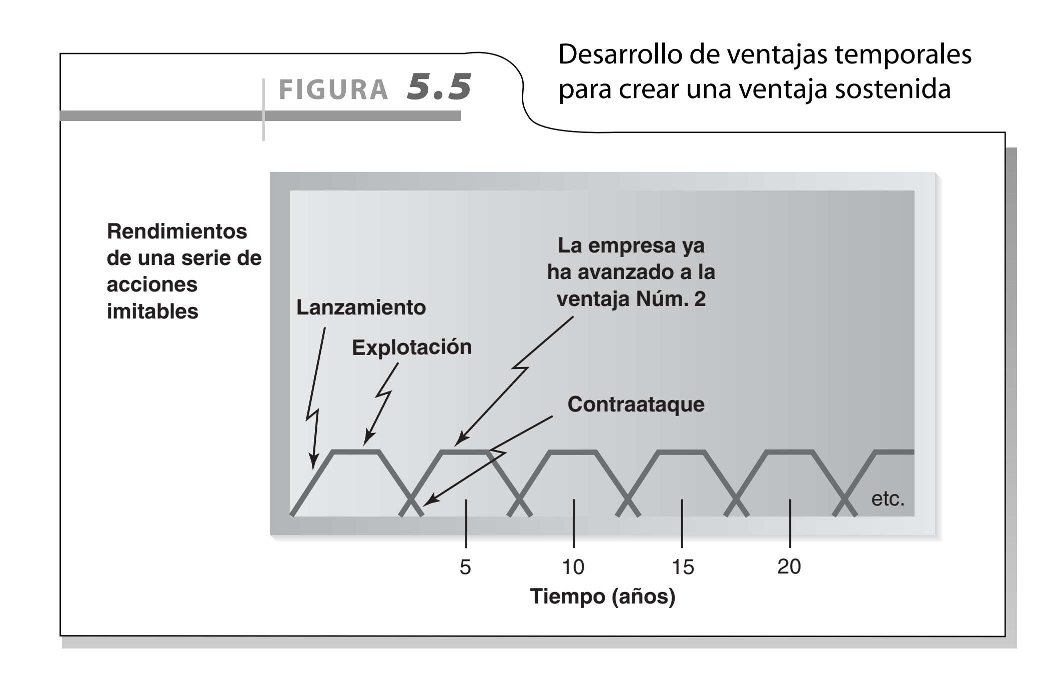
Fuente: Adaptado de I. C. MacMillan, "Controlling competitive dynamics by taking strategic initiative", *Academy of Management Executive*, 11(2), 1988, pp. 111-118.

necesidad de integrar la velocidad a un planteamiento detallado, con lo cual se presentan dos características del proceso para tomar decisiones estratégicas que suelen ser contrarias.[120]

La ingeniería de reversa y la velocidad de la difusión de la tecnología en los mercados de ciclo rápido facilitan la rápida imitación. Un competidor utiliza la ingeniería de reversa para adquirir a gran velocidad el conocimiento que requiere para imitar o mejorar los productos de la empresa. En los mercados de ciclo rápido, la tecnología se difunde a gran velocidad y, en consecuencia, queda a disposición de los competidores en muy poco tiempo. La tecnología que utilizan los competidores en mercados de ciclo rápido no suele ser de uso de propiedad ni estar protegida por patentes, a diferencia de la tecnología que utilizan las empresas que compiten en mercados de ciclo lento. Por ejemplo, para fabricar una computadora personal sólo se requieren algunos cientos de partes, las cuales se pueden conseguir con facilidad en el mercado abierto. De estas partes, sólo algunas están protegidas por patentes, por ejemplo, los microprocesadores.[121]

Los mercados de ciclo rápido son más volátiles que los de ciclo lento y los de ciclo estándar. De hecho, el ritmo de la competencia en los primeros es casi frenético, porque las empresas utilizan las innovaciones como motor de su crecimiento. Dado que los precios disminuyen a gran velocidad en estos mercados, las empresas deben obtener muy pronto utilidades de las innovaciones de sus productos. La imitación de muchos productos de ciclo rápido es hasta cierto punto fácil, como lo demuestran Dell Inc. y Hewlett-Packard, así como infinidad de vendedores locales de computadoras personales que han imitado poco o mucho el diseño de las computadoras personales de IBM para crear sus productos. La constante disminución en los costos de las partes, así como el hecho de que la información que se requiere para armar una computadora personal no es demasiado complicada y está al alcance de todo el mundo, permiten que un mayor número de competidores entren en este mercado sin excesiva dificultad.[122]

Las características del mercado de ciclo rápido antes descritas provocan que sea casi imposible que las empresas en este tipo de mercado logren ventajas competitivas sostenibles. Como las empresas reconocen lo anterior, evitan la "lealtad" hacia cualquiera de sus productos y prefieren despojarse de ellos antes de que los competidores aprendan a imitarlos con éxito. Este planteamiento crea una dinámica competitiva que difiere de fondo de la que se encuentra en los mercados de ciclo lento. Las empresas que compiten en los mercados de ciclo rápido, en lugar de concentrarse en proteger, mantener y ampliar sus ventajas competitivas se concentran en aprender a desarrollar, de forma rápida y continua, nuevas ventajas competitivas superiores a las que reemplazan. Por lo común buscan medios rápidos y efectivos para desarrollar nuevos productos. Por ejemplo, en algunas industrias las empresas por lo común utilizan las



Fuente: Adaptado de I. C. MacMillan, "Controlling competitive dynamics by taking strategic initiative", *Academy of Management Executive*, 11(2), 1988, pp. 111-118.

alianzas estratégicas para tener acceso a nuevas tecnologías y poder desarrollar e introducir más productos nuevos al mercado.[123]

En la figura 5.5 se muestra el comportamiento competitivo de las empresas que compiten en mercados de ciclo rápido. Como se sugiere en la figura, la dinámica competitiva en esta clase de mercado requiere que se desarrollen acciones y respuestas orientadas a la introducción rápida y continua de productos, así como un torrente de ventajas competitivas que no cesan de cambiar. La empresa lanza un producto que emprende una acción competitiva y, a continuación, explota la ventaja durante el mayor tiempo posible. Sin embargo, también trata de desarrollar otra ventaja competitiva temporal antes de que los competidores puedan responder a la primera (véase la figura 5.5.). Así, la dinámica competitiva en los mercados de ciclo rápido suele dar por resultado mejoras e innovaciones de productos que se presentan con gran rapidez.[124]

Como se sugiere en este análisis, la innovación desempeña un papel dominante en la dinámica competitiva en los mercados de ciclo rápido. En el caso de las empresas, esto significa que la innovación es una fuente fundamental de ventaja competitiva. Por medio de la innovación, la empresa se puede despojar de sus productos antes de que la competencia consiga imitarlos.

Como antes se expuso, es difícil que las empresas que compiten en mercados de ciclo rápido consigan mantener una ventaja competitiva en términos de sus productos. Esto explica en parte por qué IBM y Hewlett-Packard (HP) tuvieron problemas para competir de forma efectiva a lo largo del tiempo. De hecho, IBM vendió su negocio de computadoras personales a Lenovo, el mayor fabricante de computadoras personales de China. Algunos cambios también aguardan al negocio de las computadoras personales de HP. Ninguna de las dos empresas ha podido competir de forma efectiva contra Dell, el actual líder en el mercado de las computadoras personales.[125]

Los ***mercados de ciclo estándar*** *son aquellos en los que las ventajas competitivas de la empresa están más o menos protegidas contra la imitación y donde ésta es más o menos costosa.*

Mercados de ciclo estándar

Los **mercados de ciclo estándar** son aquellos en los que las ventajas competitivas de la empresa están más o menos protegidas contra la imitación y donde ésta es más o menos costosa. En los mercados de ciclo estándar las ventajas competitivas son sostenibles en parte, pero sólo cuando la empresa es capaz de mejorar de forma continua la calidad de sus capacidades y, en

consecuencia, hacer que la ventaja competitiva sea más dinámica. Las acciones y las respuestas competitivas que constituyen la dinámica competitiva en un mercado de ciclo estándar tienen por objeto obtener una participación de mercado más grande, conseguir la lealtad de los clientes por medio de los nombres de marca y controlar con cuidado las operaciones con el fin de proporcionarles de forma consistente las mismas experiencias positivas.[126]

Las empresas de ciclo estándar atienden a muchos clientes en los mercados en los que compiten. Dado que las capacidades y las competencias centrales en las que se basan las ventajas competitivas son menos especializadas, la imitación para las empresas que compiten en los mercados de ciclo estándar es más rápida y menos costosa que para las que lo hacen en los de ciclo lento. Sin embargo, la imitación en estos mercados es más lenta y más cara que en los de ciclo rápido. Por lo tanto, la dinámica competitiva en los mercados de ciclo estándar está a medio camino entre las características de la dinámica de los mercados de ciclo lento y la de los de ciclo rápido. La imitación ocurre con menos velocidad y es más costosa para los competidores en ciclos estándar cuando la empresa es capaz de desarrollar economías de escala combinando los procesos de producción y de diseño integrados y coordinados con un volumen grande de ventas de sus productos.

Debido a los volúmenes grandes, al tamaño de los mercados masivos y a la necesidad de desarrollar economías de escala, la competencia para ganar participación de mercado es muy intensa en los mercados de ciclo estándar. Esta forma de competencia es muy evidente en las batallas lidiadas por Coca-Cola y PepsiCo, como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico", donde se señala que éstas compiten en los mercados de todo el mundo. En años recientes PepsiCo ha ganado las batallas en los mercados nacionales e internacionales, en parte debido a las acciones estratégicas efectivas que ha desarrollado y a las acciones inefectivas emprendidas por la alta gerencia de Coca-Cola, la cual estuvo en una situación caótica durante el periodo de 1998 a 2004.

La innovación también puede impulsar las acciones y las respuestas competitivas en los mercados de ciclo estándar, sobre todo cuando la rivalidad es intensa. En estos mercados algunas innovaciones son incrementales en lugar de radicales (en el capítulo 13 se abordarán las innovaciones incrementales y las radicales). Una de las razones que explican el éxito de PepsiCo en la competencia contra Coca-Cola está en los nuevos productos que ha introducido. Como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico" correspondiente, Neville Isdell, el actual director general de Coca-Cola, está haciendo hincapié en una copiosa publicidad para apuntalar su marca fuerte existente y apoyar la introducción al mercado de una serie de nuevas bebidas. Por consiguiente, tanto Coca-Cola como PepsiCo están haciendo hincapié en la innovación para competir entre ellas.

A final de cuentas, la innovación tiene mucha influencia en la dinámica competitiva porque afecta las acciones y las respuestas de todas las empresas que compiten en un mercado de ciclo lento, uno de ciclo rápido o uno de ciclo estándar. En capítulos anteriores se destacó la importancia que tiene la innovación para la competitividad estratégica de la organización, un tema que se volverá a abordar en el capítulo 13. El análisis de la innovación en términos de la dinámica competitiva amplía los análisis anteriores porque demuestra la importancia que tiene en todas las clases de mercados en los que compiten las empresas.

RESUMEN



- Los competidores son empresas que compiten en el mismo mercado, ofrecen productos similares y tienen clientes meta similares. La rivalidad competitiva se entiende como el conjunto de acciones y respuestas competitivas constantes que ocurren entre los competidores cuando compiten entre sí para obtener una posición de ventaja en el mercado. Los resultados de la rivalidad competitiva influyen en la capacidad de la empresa para sostener sus ventajas competitivas, así como en el nivel (promedio, por debajo del promedio o superiores al promedio) de sus rendimientos financieros.

- En el caso de la empresa individual, el conjunto de acciones y respuestas competitivas que desarrolla cuando participa en la rivalidad competitiva se llama comportamiento competitivo. La dinámica competitiva es un conjunto de acciones y respuestas que desarrollan todas las empresas que son competidores en un mercado particular.

- Las empresas estudian la rivalidad competitiva para poder prever las acciones y respuestas competitivas que cada uno de sus competidores podría presentar. Las acciones competitivas son de

carácter estratégico o táctico. La empresa emprende acciones competitivas para defender o crear sus ventajas competitivas, o bien, para mejorar su posición en el mercado. Presenta respuestas competitivas para contrarrestar los efectos de la acción de un competidor. Una acción o una respuesta competitiva requiere que se comprometa una cantidad importante de recursos de la organización, es difícil de implementar con éxito y de revertir. En cambio, una acción o una respuesta táctica requiere menos recursos de la organización y es más fácil de implementar y revertir. Por ejemplo, una línea aérea que entra en mercados nuevos importantes ofrece un ejemplo de una acción o una respuesta estratégica, mientras que cambiar sus precios en un mercado en particular es un ejemplo de una acción o una respuesta táctica.

- El análisis de la competencia es el primer paso que da la empresa para poder prever las acciones y las respuestas de sus competidores. En el capítulo 2 se explica lo que hace una empresa para entender a sus competidores y se amplía la explicación describiendo lo que hace para *prever* las acciones de los competidores basadas en el mercado. Por lo tanto, la comprensión precede a la previsión. Para hacer un análisis de la competencia también se estudian los mercados en común (el número de mercados en los que los competidores participan de forma común y la importancia que tienen para cada uno de ellos) y la similitud de los recursos (la medida en que los recursos de los competidores son comparables en términos de categoría y volumen). En general, cuanto mayor sea el número de mercados que las empresas tienen en común y cuanto más similares sean sus recursos, tanto mayor tendrá que ser el reconocimiento de que son competidores directos.
- Los mercados en común y la similitud de los recursos dan forma al reconocimiento de las empresas (el grado en que éstas y sus competidores comprenden su interdependencia recíproca), la motivación (el incentivo que tiene la empresa para atacar o responder) y la capacidad (la calidad de los recursos de que dispone la empresa para poder atacar y responder). La empresa que conoce a un competidor en términos de estas características podrá prever con mayor precisión sus acciones y respuestas.
- Además de los mercados en común, de la similitud de recursos y del reconocimiento, la motivación y la capacidad, otros tres factores específicos afectan la probabilidad de que un competidor emprenda acciones competitivas. El primero se refiere a los incentivos para ser el primer jugador. Los primeros jugadores, que son aquellos que emprenden la acción competitiva inicial, suelen obtener rendimientos superiores al promedio hasta que los competidores pueden responder con éxito a su acción y ganar la lealtad de los clientes. No todas las empresas pueden ser primeros jugadores, porque tal vez carezcan del reconocimiento, la motivación o la capacidad que se requiere para observar este tipo de comportamiento competitivo. Más aún, algunas empresas prefieren ser segundos jugadores (la empresa que responde a la acción del primer jugador). Esto se explica porque los segundos jugadores, sobre todo los que actúan con rapidez, pueden competir con éxito contra el primer jugador. El segundo jugador, tras evaluar el producto del primer jugador, las reacciones de los clientes ante el mismo y las respuestas de otros competidores ante el primer jugador, puede evitar los errores que haya cometido el que entró primero al mercado y encontrar la manera de mejorar el valor que el bien o servicio del primer jugador crea para los clientes. Por lo general, los jugadores tardíos (los que responden mucho tiempo después de que se ha desarrollado la primera acción) tienen bajo desempeño y son mucho menos competitivos.
- El segundo factor es el tamaño de la organización, y éste suele disminuir la variedad de acciones competitivas que emprenden las empresas grandes, pero incrementa la variedad de acciones que emprenden los competidores pequeños. En un plano ideal, la empresa quiere iniciar una gran cantidad de acciones diversas cuando participa en la rivalidad competitiva. El tercer factor es la calidad y es un denominador básico para competir con éxito en la economía global. Se trata de una condición necesaria, pero insuficiente, para lograr una ventaja.
- Para prever la respuesta que presentará un competidor a la acción de la empresa se estudia el tipo de acción (estratégica o táctica) emprendida, la reputación del competidor en cuanto a la naturaleza de su comportamiento competitivo y la dependencia de los competidores del mercado en el cual se emprendió la acción. En general, se presenta un número de respuestas tácticas mayor que de respuestas estratégicas. Es más frecuente que los competidores respondan a las acciones emprendidas por una empresa que tiene reputación de observar un comportamiento competitivo previsible y entendible, sobre todo si esa empresa es líder del mercado. En general, la empresa puede prever que cuando los ingresos y la rentabilidad de su competidor dependen mucho del mercado en el cual ha emprendido una acción competitiva, es probable que presente una respuesta muy fuerte. No obstante, es menos probable que las empresas que están muy diversificadas en muchos mercados respondan a una acción particular que sólo afecta a uno de los mercados en los que compiten.
- La dinámica competitiva se refiere al comportamiento competitivo constante que se presenta entre todas las empresas que compiten en un mercado para obtener posiciones de ventaja. Las características del mercado afectan el conjunto de acciones y respuestas que las empresas desarrollan cuando están compitiendo en un mercado determinado, así como a la posibilidad de sostener las ventajas competitivas de las empresas. En los mercados de ciclo lento, donde las ventajas competitivas se pueden sostener, la dinámica competitiva encuentra que las empresas emprenden acciones y presentan respuestas que tienen por objeto proteger, mantener y extender sus ventajas de uso de propiedad. En los mercados de ciclo rápido, la competencia es casi frenética porque las empresas se concentran en desarrollar una serie de ventajas competitivas temporales. Este énfasis es necesario porque las ventajas de las empresas en los mercados de ciclo rápido no son de uso de propiedad y, por lo tanto, están sujetas a una imitación rápida y hasta cierto punto barata. Los mercados de ciclo estándar registran una competencia que se ubica entre la de los mercados de ciclo lento y la de los de ciclo rápido; es decir, en estos mercados las empresas están más o menos protegidas contra la competencia porque utilizan las capacidades que producen ventajas competitivas que son más o menos sostenibles. Los competidores de los mercados de ciclo estándar atienden a los mercados masivos y tratan de desarrollar economías de escala para aumentar su rentabilidad. La innovación es vital para triunfar en la competencia en cada uno de estos tres tipos de mercados. Las empresas deben reconocer que el conjunto de acciones y respuestas competitivas que desarrollan todas las organizaciones difiere dependiendo del tipo de mercado.

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Quiénes son los competidores? ¿Cómo se definen en este capítulo la rivalidad competitiva, el comportamiento competitivo y la dinámica competitiva?
2. ¿Qué significa el término mercados en común? ¿Qué significa recursos similares? ¿Qué se entiende cuando se dice que estos conceptos son la base del análisis de la competencia?
3. ¿Cómo afectan el comportamiento competitivo de la empresa el reconocimiento, la motivación y la capacidad?
4. ¿Qué factores afectan la probabilidad de que una empresa emprenda una acción competitiva?
5. ¿Qué factores afectan la probabilidad de que una empresa presente una respuesta competitiva ante la acción emprendida por un competidor?
6. ¿Qué dinámica competitiva cabe esperar que se presente en el caso de empresas que operan en mercados de ciclo lento, de ciclo rápido y de ciclo estándar?

EJERCICIOS

¿La guerra de los dulces está próxima?

El estudio de la industria de los dulces y chocolates resulta muy interesante. El sector está compuesto por pequeñas empresas, por ejemplo Tootsie Roll y Wrigley, el gigante de la goma de mascar; fabricantes más grandes de chocolates, por ejemplo M&M Mars (una empresa privada), Hershey y grandes fabricantes de alimentos como Nestlé y Cadbury. Como es una empresa privada, M&M Mars guarda el mayor secreto posible respecto a sus operaciones y desempeño financiero. Por tradición, Hershey ha tenido posiciones muy sólidas en el mercado de Norteamérica, pero débiles en los de Europa. En términos de posiciones de mercado, Cadbury y Nestlé ocupan posiciones contrarias a las de Hershey; es decir, sólidas en Europa pero débiles en Norteamérica. En años recientes estas cuatro grandes empresas (Wrigley, M&M Mars, Hershey y Cadbury) han adquirido una serie de empresas más con la intención de ampliar sus líneas de productos y diversificarse más en términos geográficos. Para informarse de algunas de las adquisiciones que ha realizado Wrigley lea las primeras partes del análisis que contiene el capítulo 6 acerca de los tipos de estrategias corporativas. Estas empresas también están haciendo hincapié en utilizar sus laboratorios de Investigación y Desarrollo para desarrollar nuevos productos. El resultado de estas actividades ha sido una competencia mucho más intensa en términos de variedad de productos y de geografía. Aún no ha estallado una verdadera "guerra" por conseguir la supremacía del mercado y, de hecho, las empresas más grandes no serían las interesadas en que escalara la competencia. Por otra parte, las empresas pequeñas como Tootsie Roll también están aumentando la diversidad de sus líneas de productos. En conjunto, las acciones de estas empresas están incrementando la intensidad de la rivalidad entre los competidores de la industria de los dulces y chocolates.

En este ejercicio usted estudiará la forma en que el panorama competitivo de las empresas antes mencionadas ha cambiado mediante las ampliaciones de sus líneas de productos y con el incremento de su diversidad geográfica. Como parte del análisis, podría resumir cómo está cambiando la dinámica competitiva. Recuerde el contenido de la figura 5.1 para poder reconocer la naturaleza de la dinámica competitiva. Sobre todo, para realizar este ejercicio se le solicitará que utilice esta información para proyectar cambios futuros en el entorno competitivo. Tendrá que acceder a varios recursos, dado que parte de su tarea consiste en analizar una empresa privada y dos empresas con domicilio fuera de Estados Unidos. En el caso de tres de estas empresas, no encontrará los informes estándar que las empresas que negocian sus acciones en las bolsas de valores de Estados Unidos presentan a los accionistas. Es más, algunas (por ejemplo Nestlé) son empresas de alimentos muy grandes y en ellas los dulces y los chocolates sólo representan un segmento. No obstante, el estudio de los competidores, como las empresas que compiten en la industria de los dulces y chocolates, le mostrará la complejidad de la dinámica competitiva a escala global o en un contexto global.

Parte uno—Trabajo en equipo

Cada miembro de un equipo debe elegir dos de las empresas antes mencionadas. En el caso de cada empresa, cada miembro del equipo debe utilizar Internet y otras fuentes que considere valiosas para identificar cambios que hayan ocurrido en la línea de productos de dulces y chocolates de la empresa desde el año 2000. Busque productos que hayan sido adquiridos de terceros, así como aquéllos lanzados con base en la investigación y el desarrollo internos. En el caso de estas mismas empresas, cada miembro del equipo debe identificar las distintas zonas geográficas en las cuales están compitiendo en el presente (de nuevo utilizando la base de 2000). Lo anterior se puede hacer analizando los cambios que han registrado las ventas, así como estudiando las declaraciones de las intenciones de los directivos para incrementar sus posiciones en mercados débiles. Al final de esta parte del ejercicio, cada miembro del equipo debe tener una visión dinámica de la forma en que las empresas que ha analizado han cambiado el perfil de sus productos y el geográfico en el mercado de los dulces y chocolates desde 2000.

Parte dos—Trabajo en equipo

Reúna a los miembros de su equipo e integren la información de cada persona respecto a una empresa específica. Compartan la información colectiva del equipo para reconocer cómo las empresas han incrementado la diversidad geográfica y la de sus productos. Utilicen los materiales del capítulo, como aparecen resumidos de forma gráfica en la figura 5.1, para desarrollar las expectativas del equipo respecto a la forma en que las decisiones que las empresas tomen sobre los productos y la geografía afectarán la dinámica competitiva en la industria de los dulces y chocolates en el futuro. ¿Qué acciones competitivas considera que podría tomar la empresa con sede en Estados Unidos ante las empresas que tienen su domicilio en otros países? ¿Qué respuestas competitivas podrían presentar las empresas con domicilio fuera de Estados Unidos? Combine sus conclusiones en una presentación, que podrían desarrollar ante un grupo de inversionistas, sobre la dinámica competitiva que éstos podrían encontrar en la industria de los dulces y chocolates en el futuro.

Parte tres—Trabajo para todo el grupo

Presenten sus resultados a todo el grupo (los inversionistas) y prepárense para justificar sus observaciones.

Los reyes de las píldoras

En el caso con el que inicia el capítulo se habla del desempeño de Southwest Airlines en el sector de las líneas aéreas comerciales estadounidenses, el cual está muy competido dentro de Estados Unidos. Southwest Airlines ha influido mucho en dicho sector de este país y la posición relativa de las empresas, en términos de ventas y de sus posiciones competitivas frente a las otras líneas, ha ido cambiando con gran lentitud. Desde que Delta adquiriera Pan Am en 1991, las "tres grandes" (American, United y Delta) han ocupado los lugares punteros en la cantidad de millas que han volado los pasajeros, a pesar de que dos de ellas se hayan declarado en quiebra durante ese periodo.

La dinámica competitiva en la industria farmacéutica ofrece un buen contraste con la dinámica que ha registrado el sector de las líneas aéreas, porque durante los pasados 35 años la mayor parte de las empresas que compiten en la industria farmacéutica estadounidense han obtenido, en general, rendimientos superiores al promedio. No obstante, la rivalidad entre los competidores en esta industria es bastante intensa. Sin embargo, como consumidores podríamos no captar la base de esta rivalidad. La razón es que estas empresas participan en la rivalidad competitiva en otras dimensiones y no sólo en la del precio. Una forma de ver el nivel de competencia que enfrentan los administradores consiste en analizar los cambios en los lugares que han ocupado las empresas a lo largo de los años cuando se clasifican con base en sus ventas y también en analizar las características de la industria. El estudio de esta información y datos dará por resultado un rico panorama de la dinámica competitiva que ocurre en esta industria y permitirá comprender por qué las tasas de éxito de las empresas, en relación con las de sus competidores, varía con el tiempo. Las tres primeras partes de este ejercicio se pueden realizar en forma individual en los equipos asignados.

Parte uno

Utilice Internet y las fuentes bibliográficas que tenga a su disposición para conocer cuáles son los ingresos por concepto de ventas que perciben las empresas que compiten en la industria farmacéutica de Estados Unidos. Empiece por 1970, o el año anterior más próximo al que tenga acceso, para llevar un registro de los ingresos de cada empresa por concepto de ventas. No olvide que debe obtener cifras de empresas que tienen su domicilio en Estados Unidos, pero también de empresas que lo tienen en otros países. Con el año inicial como base, averigüe los ingresos que ha registrado cada empresa por concepto de ventas cada tercer año. Elabore una lista de los lugares que han ocupado las empresas, con base en sus volúmenes de ventas, en cada uno de los años observados. ¿A qué conclusiones llegó al preparar su lista?

Parte dos

El propósito de esta parte del ejercicio es que identifique la forma en que cada empresa trata de competir en la industria farmacéutica de Estados Unidos. Los informes anuales de la empresa deben contener información acerca de la estrategia que utiliza o la posición que quiere ocupar en la industria. En particular, evalúe las estrategias de las empresas durante ciertos periodos, como se indica a continuación:

- Upjohn a mediados de la década de 1970
- Pfizer y Marion Laboratories a mediados de la década de 1980
- Eli Lilly y Merck a mediados de la década de 1990

Cada una de estas empresas estuvo entre las líderes en ventas en el periodo mencionado. En cada caso advierta que las ventas son impulsadas tan solo por unos cuantos medicamentos. Observe, en especial, los medicamentos clave de cada caso. ¿Qué sugiere la información que está encontrando respecto a la dinámica competitiva en la industria farmacéutica de Estados Unidos?

Parte tres

Su instructor le asignará una de las siguientes características o condiciones para su análisis. Una vez asignada, utilice las fuentes de información que tenga a su alcance para identificar las características estructurales (por ejemplo, barreras a la entrada, poder de los proveedores, etc.) que considera que son relativamente únicas de la industria farmacéutica de Estados Unidos. Entre las características o condiciones que debe tratar de entender están las siguientes:

- Cómo el requisito de "sólo se vende con receta médica" desempeña un papel que distorsiona la competencia de principio a fin.
- Cómo funcionan las patentes para proteger a las empresas contra la competencia de compuestos idénticos durante la vigencia de la patente.
- Cómo compiten entre sí distintos medicamentos, protegidos por patente, que sirven para tratar el mismo mal o enfermedad.
- Cuál es la naturaleza de la competencia entre productos que no están protegidos por patentes.

No olvide obtener información acerca de otras características estructurales que, en su opinión, afecten o configuren la dinámica competitiva en la industria farmacéutica de Estados Unidos.

Parte cuatro—Trabajo para todo el grupo

Cada equipo o persona presentará a todo el grupo la información que haya reunido y el análisis que haya realizado sobre la parte de la lista anterior que le haya sido asignada.

Parte cinco—Trabajo individual

Prepare y sustente un análisis que explique por qué la industria farmacéutica muestra un patrón de cambios en el liderazgo como quedó de manifiesto en la parte uno. Al analizar el movimiento de empresas específicas, utilice la información que haya reunido en la parte dos. Por último, con el conocimiento que haya adquirido en la parte tres, generalice los patrones que haya observado en las partes uno y dos para explicar la naturaleza de la dinámica competitiva en la industria farmacéutica de Estados Unidos.

NOTAS

1. D. F. Spulber, *Management Strategy*, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2004, pp. 87-88; M.-J. Chen, "Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration", *Academy of Management Review*, 21, 1996, pp. 100-134.
2. T. Galvin, "Examining institutional change: Evidence from the founding dynamics of U.S. health care interest associations", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 673-696.
3. B. Pittman, "Leading for value", *Harvard Business Review*, 81(4), 2003, pp. 41-46.
4. A. M. Knott y H. E. Posen, "Is failure good?", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 617-641.
5. A. Nair y L. Filer, "Cointegration of firm strategies within groups: A long-run analysis of firm behavior in the Japanese steel industry", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 145-159.
6. T. C. Powell, "Varieties of competitive parity", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 61-86.
7. S. Jayachandran, J. Gimeno y P. R. Varadarajan, "Theory of multimarket competition: A synthesis and implications for marketing strategy", *Journal of Marketing*, 63, 1999, pp. 49-66.
8. C. M. Grimm, H. Lee y K. G. Smith, *Strategy as Action: Competitive dynamics and competitive advantage*, Oxford University Press, Nueva York, 2005; G. Young, K. G. Smith, C. M. Grimm y D. Simon, "Multimarket contact and resource dissimilarity: A competitive dynamics perspective", *Journal of Management*, 26, 2000, pp. 1217-1236.
9. H. A. Haveman y L. Nonnemaker, "Competition in multiple geographic markets: The impact on growth and market entry", *Administrative Science Quarterly*, 45, 2000, pp. 232-267.
10. K. G. Smith, W. J. Ferrier y H. Ndofor, "Competitive dynamics research: Critique and future directions", en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison, Eds., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2001, p. 326.
11. G. Young, K. G. Smith y C. M. Grimm, "'Austrian' and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance", *Organization Science*, 73, 1996, pp. 243-254.
12. W. Zellner, "Southwest: Dressed to kill... Competitors", *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com, 21 de febrero de 2005.
13. H. D. Hopkins, "The response strategies of dominant U.S. firms to Japanese challengers", *Journal of Management*, 29, 2003, pp. 5-25; G.S. Day y D. J. Reibstein, "The dynamic challenges for theory and practice", en G. S. Day & D.J. Reibstein, Eds., *Wharton on Competitive Strategy*, John Wiley & Sons., 1997, p. 2.
14. M.-J. Chen y D. C. Hambrick, "Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior", *Academy of Management Journal*, 38, 1995, pp. 453-482.
15. D. L. Deeds, D. De Carolis y J. Coombs, "Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms", *Journal of Business Venturing*, 15, 2000, pp. 211-299.
16. T. J. Douglas y J. A. Ryman, "Understanding competitive advantage in the general hospital industry: Evaluating strategic competencies", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 333-347.
17. H. Sender, "Meet China Inc.: Topping Japan Inc. of 1980s", *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 24 de junio de 2005.
18. S. J. Marsh, "Creating barriers for foreign competitors: A study of the impact of anti-dumping actions on the performance of U.S. firms", *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp. 25-37; K. G. Smith, C. M. Grimm, G. Young y S. Wally, "Strategic groups and rivalrous firm behavior: Toward a reconciliation", *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 149-157.
19. W. J. Ferrier, "Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 858-877.
20. Smith, Ferrier, y Ndofor, "Competitive dynamics research", p. 319.
21. J. Shamsie, "The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 199-215; K. Ramaswamy, "Organizational ownership, competitive intensity, and firm performance: An empirical study of the Indian manufacturing sector", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 989-998.
22. K. Cool, L. H. Roller y B. Leleux, "The relative impact of actual and potential rivalry on firm profitability in the pharmaceutical industry", *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 1-14.
23. D. R. Gnyawali y R. Madhavan, "Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective", *Academy of Management Review*, 26, 2001, pp. 431-445.
24. Y. Y. Kor y J. T. Mahoney, "How dynamics, management, and governance of resource developments influence firm-level performance", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 489-496; Young, Smith, Grimm y Simon, "Multimarket contact and resource dissimilarity", p. 1217.
25. R. L. Priem, L. G. Love y M. A. Shaffer, "Executives' perceptions of uncertainty scores: A numerical taxonomy and underlying dimensions", *Journal of Management*, 28, 2002, pp. 725-746.
26. I. C. MacMillan, A. B. van Putten y R. S. McGrath, "Global gamesmanship", *Harvard Business Review*, 81(5), 2003, pp. 62-71; S. Godin, "Survival is not enough", *Fast Company*, enero de 2002, pp. 90-94.
27. Chen, "Competitor analysis", p. 108.
28. Ibid., 109.
29. K. Uhlenbruck, M. A. Hitt y M. Semadeni, "Market value effects of acquisitions of Internet firms: A resource-based analysis, working paper, Universidad de Montana, 2005; A. Afuah, "Redefining firm boundaries in the face of the Internet: Are firms really shrinking?", *Academy of Management Review*, 28, 2003, pp. 34-53.
30. G. K. Deans, F. Kroeger y S. Zeisel, "The consolidation curve", *Harvard Business Review*, 80(12), 2002, pp. 20-21; E. Abrahamson y C. J. Fombrun, "Macrocultures: Determinants and consequences", *Academy of Management Review*, 19, 1994, pp. 728-755.

31. C. Salter, "On the road again", *Fast Company*, enero de 2002, pp. 50-58.
32. Young, Smith, Grimm y Simon, *Multimarket contact*, 1219.
33. Chen, *Competitor analysis*, p. 106.
34. J. Gimeno y C. Y. Woo, "Multimarket contact, economies of scope, and firm performance", *Academy of Management Journal*, 42, 1999, pp. 239-259.
35. K. MacArthur, McDonald's flips business strategy", *Advertising Age*, 2 de abril de 2001, p. 1, 36.
36. Prudential Financial Inc., *Standard & Poor's Stock Reports*, www.standardandpoors.com, 17 de mayo de 2003.
37. MacMillan, van Putten y McGrath, "Global gamesmanship", p. 63.
38. Young, Smith, Grimm y Simon, "Multimarket contact", p. 1230.
39. J. Gimeno, "Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out 'spheres of influence' in the U.S. airline industry", *Strategic Management Journal*, 20, pp. 101-128; N. Fernández y P. L. Marín, "Market power and multimarket contact: Some evidence from the Spanish hotel industry", *Journal of Industrial Economics*, 46, 1998, pp. 301-315.
40. Jayachandran, Gimeno y Varadarajan, "Theory of multimarket competition", 59; Chen, *Competitor analysis*, p. 107.
41. J. Gimeno y C. Y. Woo, "Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact on competitive de-escalation", *Organization Science*, 7, 1996, pp. 322-341.
42. A. Lashinsky, "Sony vs. Toshiba: A DVD shootout", *Fortune*, www.fortune.com, 3 de mayo de 2005.
43. K. Lamertz, P. M. Pursey, A. R. Heugens y L. Calmet, "The configuration of organizational images among firms in the Canadian beer brewing industry", *Journal of Management Studies*, 42, 2005, pp. 817-843.
44. Chen, *Competitive analysis*, p. 107-108.
45. L. Ulrich, "Outside the box", *Money*, 32(6), 2003, pp. 137-138.
46. Toyota's bad memories", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 28 de abril de 2005.
47. Chen, *Competitor analysis*, p. 110.
48. Ibid.; W. Ocasio, "Towards an attention-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 18, número especial, 1997, pp. 187-206; Smith, Ferrier y Ndofor, Competitive dynamics research, p. 320.
49. M. Selva, "Wal-Mart, France's Carrefour set sights on Ahold businesses", Sunday Business, 6 de abril de 1997, p. B3; "Wal around the world", *The Economist*, 8 de diciembre de 2001, pp. 55-56.
50. S. Tallman, M. Jenkins. N. Heny y S. Pinch, "Knowledge clusters and competitive advantage", *Academy of Management Review*, 29, 2004, pp. 258-271; J. F. Porac y H. Thomas, "Cognitive categorization and subjective rivalry among retailers in a small city", *Journal of Applied Psychology*, 79, 1994, pp. 54-66.
51. S. H. Park y D. Zhou, "Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 531-554; Smith, Ferrier y Ndofor, Competitive dynamics research, p. 320.
52. Chen, *Competitor analysis*, p. 113.
53. R. Belderbos y L. Sleuwaegen, "Competitive drivers and international plant configuration strategies: A product-level test", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 577-593.
54. C. M. Grimm y K. G. Smith, *Strategy as Action: Industry rivalry and coordination*", South-Western Publishing Co., Cincinnati, 1997, p. 125.
55. "Blue light blues", *The Economist*, 29 de enero de 2002, p. 54; D. B. Yoffie y M. Kwak, "Mastering strategic movement at Palm", *MIT Sloan Management Review*, 43(1), 2001, pp. 55-63.
56. A. Echols y W. Tsai, "Niche and performance: The moderating role of network embeddedness", *Strategic Management Journal*, 26, 2004, pp. 219-238.
57. K. G. Smith, W. J. Ferrier y C. M. Grimm, "King of the hill: Dethroning the industry leader", *Academy of Management Executive*, 15(2), 2001, pp. 59-70.
58. W. J. Ferrier y H. Lee, "Strategic aggressiveness, variation, and surprise: How the sequential pattern of competitive rivalry influences stock market returns", *Journal of Management Issues*, 14, 2003, pp. 162-180; G. S. Day, "Assessing competitive arenas: Who are your competitors?, en G. S. Day y D. J. Reibstein, Eds., *Wharton on Competitive Strategy*, John Wiley & Sons., Nueva York, 1997, pp. 25-26.
59. R. Truett, "A chance to shape design destiny", *Automotive News*, 17 de abril de 2003, p. D2; M. Ihlwan, L. Armstrong y K. Kerwin, "Hyundai gets hot", *Business Week*, 17 de diciembre de 2001, pp. 84-86.
60. "Boeing says to build new 7E7 in United States", *Reuters*, www.reuters.com, 16 de mayo de 2003.
61. J. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934.
62. J. L. C. Cheng e I. F. Kesner, "Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns", *Journal of Management*, 23, 1997, pp. 1-18.
63. F. Wang, "Too appealing to overlook", *America's Network"*, diciembre de 2000, pp. 10-12.
64. D. P. Forbes, "Managerial determinants of decision speed in new ventures", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 355-366; G. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, p. 103.
65. W. T. Robinson y S. Min, "Is the first to market the first to fall? Empirical evidence for industrial goods businesses", *Journal of Marketing Research,* 39, 2002, pp. 120-128.
66. T. Cottrell y B. R. Nault, *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 1005-1025; R. Agarwal, M. B. Sarkar y R. Echambadi, "The conditioning effect of time on firm survival: An industry life cycle approach", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 971-994.
67. A. Nerer y P. W. Roberts, "Technological and product-market experience and the success of new product introductions in the pharmaceutical industry", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 779-799; A. Srivastava y H. Lee, "Predicting order and timing of new product moves: The role of trip management in corporate entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 20, 2005, pp. 459-481.
68. J. W. Spencer y T. P. Murtha, "How do governments matter to new industry creation?", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 321-327.
69. S. W. Geiger y L. H. Cashen, "A multidimensional examination of slack and its impact on innovation", *Journal of Managerial Issues,* 14, 2002, pp. 68-84.
70. M. B. Lieberman y D. B. Montgomery, "First-mover advantages", *Strategic Management Journal*, 9, 1988, pp. 41-58.
71. "Older, wiser, webbier", *The* Economist, 30 de junio de 2001, p. 10.
72. M. Shank, "Executive strategy report, IBM business strategy consulting", www.ibm.com, 14 de marzo de 2002; W. Boulding y M. Christen, "First mover disadvantage", *Harvard Business Review*, 79(9), 2001, pp. 20-21.
73. B. Finkelstein, "AHMH took two-pronged approach to building volume", *Organization News*, 11(4), 2003, p. 19.
74. J. Gimeno, R. E. Hoskisson, B. B. Beal y W. P. Wan, "Explaining the clustering of international expansion moves: A critical test in the U.S. telecommunications industry", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 297-319; K. G. Smith, C. M. Grimm y M. J. Gannon, *Dynamics of Competitive Strategy*", Sage Publications, Newberry Park, CA, 1992.
75. S. D. Dobrev y G. R. Caroll, "Size (and competition) among organizations: Modeling scale-based selection among automobile producers in four mayor countries, 1885-1981", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 541-558; Smith, Ferrie y Ndofor, "Competitive dynamics research", p. 327.
76. F. K. Pil y M. Hoiweg, "Exploring scale: The advantage of thinking small", *The McKinsey Quarterly*, 44(2), 2003, pp. 33-39; Chen y Hambrick, Speed, stealth and selective attack.
77. D. Miller y M.-J. Chen, "The simplicity of competitive repertories: An empirical analysis", *Strategic Management Journal*, 17, 1996, pp. 419-440.
78. Young, Smith y Grimm, "'Austrian' and industrial organization perspectives".
79. B. A. Melcher, "How Goliaths can act like Davids", *Business Week*, número especial, 1993, p. 193.
80. J. Guyon, "Fortune Global 500", *Fortune*, 25 de julio de 2005, pp. 97-142.
81. "Wal around the world", 2001, p. 55.
82. C. Chandler, "The great Wal-Mart of China", *Fortune*, 25 de julio de 2005, pp. 104-116.
83. P. B. Crosby, *Quality is Free*, Penguin, Nueva York, 1980.
84. W. E. Deming, *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge, A, 1986.
85. L. B. Crosby, R. DeVito y J. M. Pearson, "Manage your customers perception of quality", *Review of Business*, 24(1), 2003, pp. 18-24.
86. R. S. Kaplan y D. P. Norton, *The Strategy-Focused Organization,* Harvard Business School Press, Boston, 2001.
87. R. Cullen, S. Nicholls y A. Halligan, "Measurement to demonstrate success", *British Journal of Clinical Governance*, 6(4), 2001, pp. 273-378.

88. K. E. Weick y K. M. Sutcliffe, *Managing the Unexpected*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001, pp. 81-82.
89. G. Yeung y V. Mok, "What are the impacts of implementing ISOs on the competitiveness of manufacturing industry in China", *Journal of World Business*, 40, 2005, pp. 139-157.
90. H. J. Cho y V. Pucik, "Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 555-575.
91. Ihlwan, Armstrong y Kerwin, "Hyundai gets hot", p. 84.
92. J. C. Armstrong, "Hyundai Motor begins sourcing 2006 Santa Fe", *Automotive News*, 28 de abril de 2003, p. 21.
93. T. Box, "Accelerating quality", *Dallas Morning News*, 17 de mayo de 2001, pp. D1, D3.
94. M. Ihlwan y J. B. Bush, "Hyundai: Crowding into de fast lane", *Business Week*, www.businessweek.com, 20 de junio de 2005.
95. J. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper, Nueva York, 1950; Smith, Ferrier y Ndofor, "Competitive dynamics research", p. 323.
96. M.-J. Chen y I. C. MacMillan, "Nonresponse and delayed response to competitive moves", *Academy of Management Journal*, 35, 1992, pp. 539-570; Smith, Ferrier y Ndofor, "Competitive dynamics research", p. 335.
97. M.-J. Chen, K. G. Smith y C. M. Grimm, "Action characteristics as predictors of competitive responses", *Management Science*, 38, 1992, pp. 439-455.
98. M.-J. Chen y D. Miller, "Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valance framework", *Strategic Management Journal*, 15, 1994, pp. 85-102.
99. T. Gardner, "Interfirm competition for human resources: Evidence from the software industry", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 237-258; N. Huyghebaert y L. M. van de Gucht, "Incumbent strategic behavior in financial markets and the exit of entrepreneurial startups", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 669-688.
100. Smith, Ferrier y Ndofor, "Competitive dynamics research", p. 333.
101. J. Shamsie, "The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 199-215.
102. P. W. Roberts y G. R. Dowling, "Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal,* 24, 2003, pp. 1077-1093.
103. W. J. Ferrier, K. G. Smith y C. M. Grimm, "The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A Study of industry leaders and challengers", *Academy of Management Journal*, 42, 1999, pp. 372-388.
104. M. A. Hitt, C. C. Miller y A. Colella, *Organizational behavior: A Strategic Approach*, John Wiley & Sons, Nueva York, 2006.
105. Smith, Grimm y Gannon, "Dynamics of Competitive Strategy".
106. A. Karnani y B. Wernerfelt, "Multiple point competition", *Strategic Management Journal*, 6, 1985, pp. 87-97.
107. Smith, Ferrier y Ndofor, "Competitive dynamics research", p. 330.
108. L. Wayne, New Boeing-Airbus rivalry: Tanker contracts", *New York Times*, www.nytimes.com, 16 de junio de 2005.
109. D. Neil, "It's a step up in class: Mercedes ditches the old M-Class design for sturdy power and southern comfort", *Los Angeles Times,* www.latimes.com, 15 de junio de 2005.
110. G. McNamara, P. M. Vaaler y C. Devers, "Same as it ever was: The search for evidence of increasing hypercompetition", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 261-278.
111. A. Kalnins y W. Chung, "Resource-seeking agglomeration: A study of market entry in the lodging industry", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 689-699.
112. J. R. Williams, "How sustainable is your competitive advantage?", *California Management Review*, 34(3), 1992, pp. 29-51.
113. Ibid., p. 6.
114. N. Pangarkar y J. R. Lie, "The impact of market cycle on the performance of Singapore acquirers", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 1209-1216.
115. Ibid., p. 57.
116. "Pfizer loses Lipitor patent suit", *Red Herring*, www.redherring.com, 29 de marzo de 2005; "Pfizer suit for a blockbuster drug", *Businessline*, 26 de febrero de 2003, p. 13.
117. "Pfizer's Lipitor patent rejected on re-examination", *Patent Baristas*, www.patentbaristas.com, 23 de junio de 2005; R. Steyer, "Pfizer contests Lipitor rule", *TheStreet.com*, www.thestreet.com, 29 de marzo de 2005.
118. "How fast is your company", *Fast Company*, 18 de junio de 2003.
119. T. Talaulicar, J. Grundei y A.V. Werder, "Strategic decision making in start-ups: The effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness", *Journal of Business Venturing*, 20, 2005, pp. 519-541.
120. M. Song, C. Droge, S. Hanvanich y R. Calatone, "Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 259-276.
121. R. Williams, *Renewable advantage: Crafting strategy through economic time*, Free Press, Nueva York, 1999, p. 8.
122. Ibid.
123. D. Gerwin, "Coordinating new product development in strategic alliances", *Academy of Management Review,* 29, 2004, pp. 241-257.
124. R. Sánchez, "Strategic flexibility in production competition", *Strategic Management Journal*, 16, número especial, 1995, pp. 9-26.
125. Hitt, Miller y Colella, *Organizational behavior*; J. Radigan, "The rival visions of IBM and HP", *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com, 16 de diciembre de 2004, p. 16.
126. Williams, *Renewable Advantage*, p. 7.



Estrategia corporativa

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. Definir el significado de estrategia corporativa y explicar el propósito de ésta.
2. Describir diferentes niveles de diversificación empleando distintas estrategias corporativas.
3. Explicar tres razones básicas por las cuales se diversifican las empresas.
4. Describir cómo las empresas pueden crear valor utilizando una estrategia de diversificación relacionada.
5. Explicar dos formas que permiten a la empresa crear valor con una estrategia de diversificación no relacionada.
6. Explicar los incentivos y recursos que propician la diversificación.
7. Describir los motivos que pueden llevar a los administradores a diversificar demasiado una empresa.



© KRISTINA MILLAR

De los cinco conceptos de restaurantes de Brinker, Chili's es el que genera la mayor parte de los ingresos de la empresa; es decir, más de 70 por ciento.

Conceptos de restaurantes ¿Cuál es la mejor combinación?

Brinker International es una empresa diversificada que utiliza un portafolio de conceptos relacionados con los restaurantes con el fin de competir en el segmento de comida casual del sector restaurantero. La comida casual es un segmento de negocios que ofrece alimentos a precios módicos, en una atmósfera casual. Los analistas consideran que las actuales tendencias geográficas de Estados Unidos permiten suponer que el segmento de comida casual seguirá creciendo en ese país.

Brinker piensa que si utiliza "su portafolio diversificado de conceptos de comida casual" podrá ofrecer a los clientes diversas opciones de restaurantes que se "ciñan a casi todos los gustos y estilos de vida". Como usted aprenderá en el capítulo 11, Outback Steakhouse Inc. es otra empresa del sector restaurantero que utiliza una estrategia corporativa de diversificación como la base de su crecimiento y rentabilidad. En fecha reciente un analista, al referirse a Brinker, comentó que "la estrategia de portafolio de esta empresa es difícil de administrar". Las explicaciones que contiene este capítulo muestran que las estrategias de diversificación (portafolio) ayudan a la empresa a obtener rendimientos superiores al promedio, pero también que no todas las industrias las pueden utilizar con éxito, y no sólo del sector de los restaurantes o las del segmento de comida casual de dicho sector.

Si bien el número de conceptos que forman el portafolio de Brinker va cambiando en respuesta al mucho o poco éxito de cada unidad, hoy en día la empresa está compitiendo con cinco conceptos que considera que son distintivos y satisfacen a una amplia gama de gustos para comer en un restaurante: Chili's Grill & Bar, Romano's Macaroni Grill, On the Border, Maggiano's Little Italy y Rockfish (en esta empresa Brinker sólo posee una participación de 43 por ciento). Estos conceptos compiten en distintas partes del segmento de comida casual: carne asada (Chili's), comida italiana de alto nivel (Romano's Macaroni Grill), Tex-Mex (On the Border), entorno italiano histórico (Maggiano's Little Italy, con un ambiente que pretende recordar a la Pequeña Italia de Nueva York de 1945) y marisquería (Rockfish). Chili's genera el mayor porcentaje de los ingresos de Brinker (más de 70 por ciento). Así, con sólo cinco conceptos, la empresa está utilizando una estrategia de relativa poca diversificación, la dominante es la estrategia corporativa de diversificación (más adelante en este mismo capítulo se define y explica esta estrategia).

Para que Brinker pueda utilizar con éxito su estrategia corporativa, el personal de la oficina matriz de la empresa evalúa de forma permanente el desempeño que está registrando cada uno de los conceptos de los restaurantes. Un objetivo central corporativo es ofrecer a los clientes un conjunto de opciones para comer en un restaurante que son complementarias más que competitivas. De tal suerte, los clientes de la empresa tienen la posibilidad de "comer en un restaurante diferente de Brinker cada día de la semana, sin que les aburra un solo estilo de cocina".

Los conceptos que no cumplen con los distintos criterios de desempeño (los cuales incluyen las expectativas financieras y que, en lugar de competir, se complementen entre sí) son descartados. Por ejemplo, en el ejercicio fiscal 2004, Brinker vendió su cadena Cozymel's Coastal Mexican Grill. En el ejercicio fiscal de 2005 se deshizo de la cadena Big Bowl Asian Kitchen y se esperaba que en 2006 vendiera su cadena Corner Bakery. Las experiencias de Corner Bakery demuestran la forma en que Brinker utiliza su estrategia corporativa para encontrar la mejor combinación de conceptos de restaurantes. En el segmento de los restaurantes informales, en el nicho de los cafés con pastelería, Corner Bakery no logró competir con éxito contra Panera Bread, una empresa muy rentable que está creciendo a gran velocidad en el nicho de cafeterías. Brinker, en lugar de invertir más en un concepto que estaba perdiendo terreno ante su mayor competidor, decidió vender la cadena para que la empresa se pudiera concentrar en otros conceptos que sí tienen

potencial de crecimiento. Con el fin de poder utilizar su estrategia corporativa con éxito, los altos directivos de Brinker deciden en cuáles segmentos de los restaurantes competirá la empresa y también de qué forma administrará sus conceptos en esos segmentos.

Fuentes: "About Us", página home de Brinker International, www.brinker.com, 24 de agosto de 2005; "Brinker International", *Standard & Poors Stock Report*, www.standardandpoors.com, 20 de agosto de 2005; "Brinker International named to Fortune magazine's 'Top 50 employers for minorities'", *Yahoo! Finance*, www.yahoo.com, 25 de agosto de 2005; R. Gibson, "Outback tries to diversify in new strategy", *Wall Street Journal* (edición Este), 27 de abril de 2005, p. B8; S. D. Simpson, "Brinker's not on the brink", *Yahoo! Finance*, www.yahoo.com, 12 de agosto de 2005.

Una ***estrategia corporativa*** *especifica las acciones que emprende una empresa para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos.*

La explicación de las estrategias de negocios (capítulo 4) y la de la rivalidad competitiva, así como de la dinámica competitiva asociada con ellas (capítulo 5) giró en torno a las empresas que compiten en una sola industria o en un solo mercado de productos.[1] En este capítulo se presentarán las estrategias corporativas; es decir, aquellas que utilizan las empresas para *diversificar* sus operaciones, dejando atrás la situación de un único negocio que compite en un solo mercado, cuando optan por competir en varios mercados de productos, por lo común con varios negocios. Por lo tanto, una **estrategia corporativa** especifica las acciones que emprende una empresa para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos. Las estrategias corporativas ayudan a las empresas a elegir nuevas posiciones estratégicas con la esperanza de que éstas incrementen el valor de la organización.[2] Como se explica en el caso con el que inicia el capítulo, en el sector de los restaurantes Brinker International compite en cinco mercados distintos del segmento de los restaurantes de comida casual. Cada uno de los conceptos de los restaurantes de Brinker (por ejemplo, Chili's, On the Border) representa un negocio distinto, que ocupa una posición estratégica distinta, en el segmento de los restaurantes de comida casual.

Al igual que Brinker International, otras empresas utilizan las estrategias corporativas como medio para aumentar sus ingresos y utilidades. No obstante, cuando una empresa opta por emprender acciones que buscan su crecimiento, esa decisión nunca está exenta de riesgos.[3] De hecho, las empresas efectivas evalúan con cuidado sus opciones de crecimiento (incluso las distintas estrategias corporativas) antes de destinar recursos a alguna de ellas.[4]

Dado que la empresa diversificada opera en varios mercados de productos únicos y distintos, y tal vez en varios negocios, formula dos tipos de estrategias: la corporativa (para toda la empresa) y la de negocios (para competir).[5] La estrategia corporativa aborda dos cuestiones centrales: en qué mercados de productos y negocios debería competir la empresa y cómo debería administrar esos negocios su oficina matriz.[6] Una empresa diversificada debe elegir una estrategia de negocios (véase el capítulo 4) para cada uno de los negocios en los cuales haya decidido competir. En este sentido, cada uno de los conceptos de los restaurantes o los negocios de Brinker utiliza una estrategia de negocios basada en la diferenciación.

Como en el caso de la estrategia de negocios, la organización espera que su estrategia corporativa le ayude a obtener rendimientos superiores al promedio mediante la creación de valor.[7] Sin embargo, hay quienes afirman que pocas estrategias corporativas crean valor.[8] Quizás esto fue lo que ocurrió en la empresa Morgan Stanley cuando estuvo bajo el liderazgo de Philip Purcell, su ex director general, pues algunos analistas sostienen que la estrategia corporativa que él formuló no era congruente ni fue aplicada de forma correcta.[9] De hecho, una pregunta importante, que se debe investigar más a fondo, es la medida de valor, superior a la suma del que crean todas las unidades de negocio de una empresa, que llegan a crear las estrategias corporativas.[10]

La evidencia sugiere que el valor de una estrategia corporativa a final de cuentas es determinado por la medida en la cual "el valor de los negocios del portafolio que administra la empresa es superior al que tendría si los administrara cualquier otro dueño".[11] Por consiguiente, una buena estrategia corporativa producirá un rendimiento agregado de todos los negocios de

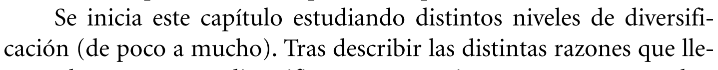
una organización, superior al que se generaría sin esa estrategia[12] y contribuirá a la competitividad estratégica de la misma y a su capacidad para obtener rendimientos superiores al promedio.[13]

La diversificación de productos es una forma primaria de las estrategias corporativas y se refiere al alcance de los mercados y las industrias en los cuales compite la empresa, así como a la forma en que "los administradores compran, crean y venden distintos negocios con el fin de que las habilidades y fortalezas de la empresa se ajusten a las oportunidades que se le presentan".[14] Se espera que una diversificación exitosa disminuya las variaciones de la rentabilidad de la organización, ya que los ingresos serán generados por distintos negocios. Los ejecutivos de Brinker International acarician esta expectativa porque consideran que "a pesar de que algunos factores del mercado o cambios internos afecten uno o varios de los conceptos, los demás restaurantes de nuestro portafolio equilibrarán nuestro desempeño global".[15] Otro ejemplo es el caso reciente de Boeing Co., la cual ha compensado la debilidad de su negocio de las naves de guerra fortaleciendo su negocio de aviones comerciales.[16] Cuando las empresas se diversifican incurren en costos por concepto de desarrollo y vigilancia, en consecuencia, el portafolio de negocios ideal debe equilibrar los costos y los beneficios de la diversificación.[17] Los directores generales y sus equipos de altos directivos son los encargados de determinar cuál es el portafolio ideal para su empresa.



EPA/BOEING COMPANY/LANDOV

Boeing se ha concentrado en su negocio de aviones comerciales para apoyar su negocio de naves de guerra, el cual se ha debilitado.



Se inicia este capítulo estudiando distintos niveles de diversificación (de poco a mucho). Tras describir las distintas razones que llevan a las empresas a diversificar sus operaciones, se concentrará la atención en dos tipos de diversificación relacionada, es decir, una diversificación en un nivel que oscila entre moderado y alto. Cuando estas estrategias se usan debidamente, contribuyen a crear valor en la empresa diversificada, ya sea porque ésta comparte sus recursos (la estrategia relacionada concentrada) o porque transfiere las competencias centrales a todos sus distintos negocios (la estrategia relacionada vinculada). A continuación se explicará la diversificación no relacionada, otra estrategia corporativa que puede crear valor. Se continuará con el tema de los incentivos y los recursos que podrían llevar a una diversificación, aun cuando los efectos de este tipo de diversificación, por lo general, no influyan en el valor. Sin embargo, los motivos de los administradores para optar por la diversificación, que son el último tema del capítulo, de hecho pueden acabar con parte del valor de la empresa.

Niveles de diversificación

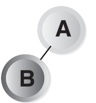
Las empresas diversificadas varían con base en sus niveles de diversificación y las conexiones que existen entre dos o más de sus negocios. En la figura 6.1 se enumeran y definen las cinco categorías de negocios con base en los niveles progresivos de diversificación. La categoría de un solo negocio y la de un negocio dominante denotan niveles de diversificación más o menos bajos, las empresas más diversificadas se clasifican en dos categorías: la de diversificación relacionada y la no relacionada. Una empresa que tiene una diversificación relacionada muestra varios vínculos entre sus negocios; por ejemplo, los negocios pueden compartir productos (bienes o servicios), tecnologías o canales de distribución. Cuantos más nexos existan entre los negocios, tanto más "concentradas" serán las relaciones de la diversificación. La diversificación no relacionada se entiende como la ausencia de vínculos directos entre los negocios.

Bajos niveles de diversificación

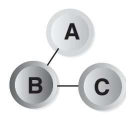
La empresa que no persigue un alto nivel de diversificación utiliza una estrategia de diversificación corporativa de un solo negocio o de un negocio dominante. Una *estrategia de*

FIGURA 6.1 Niveles y tipos de diversificación

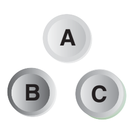
Bajos niveles de diversificación

Un solo negocio:	Noventa y cinco por ciento o más de los ingresos provienen de un solo negocio.	A
Negocio dominante:	Entre 70 y 95% de los ingresos provienen de un solo negocio	

De moderados a altos niveles de diversificación

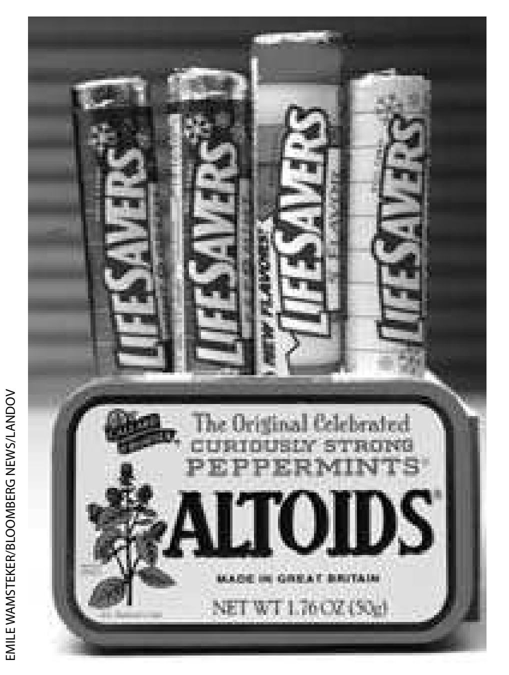
Relación concentrada:	Menos de 70 por ciento de los ingresos provienen del negocio dominante y todos los negocios comparten vínculos con los productos, la tecnología y la distribución.	A, B, C
Relación vinculada (mezcla relacionada y no relacionada):	Menos de 70% de los ingresos provienen del negocio dominante, pero los negocios tienen una cantidad limitada de vínculos.	

Muy altos niveles de diversificación

No relacionada:	Menos de 70% de los ingresos provienen del negocio dominante y los negocios no tienen ningún vínculo en común.	

Fuente: Adaptado de R. P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard Business School, Boston, 1974.

diversificación de un solo negocio es una estrategia corporativa mediante la cual la empresa genera 95 por ciento o más de sus ingresos por concepto de ventas dentro del campo de su actividad central.[18] Por ejemplo, Wm. Wrigley Jr. Company, el fabricante de goma de mascar más grande del mundo, a lo largo de su historia utilizó la estrategia de un solo negocio para operar en una cantidad relativamente pequeña de mercados de productos. Algunas de las marcas de goma de mascar registradas de Wrigley's son Spearmint, Doublemint y Juicy Fruit, pero también produce otras marcas. Sugar-free Extra, que tiene la mayor participación del mercado de las gomas de mascar de Estados Unidos, fue introducida en 1984. Alpine es una goma de mascar "que alivia el dolor de garganta" y en 2005 seguía siendo la única en su tipo que había en el mercado.



EMILE WAMSTEKER/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

Life Savers y Altoids son dos de las marcas que Wrigley le ha comprado a Kraft Foods para diversificar su portafolio de productos.

Wrigley ha empezado a diversificar su portafolio de productos para convertirse en un actor importante en el mercado de los dulces y chocolates. En 2005, Wrigley le compró a Kraft Foods Inc. algunos activos en el campo de los caramelos, entre ellos las conocidas marcas Life Savers y Altoids. El propósito de esta diversificación es lograr entretejer "aún más las marcas de la empresa en el entramado de la vida diaria, en todo el mundo".[19] Dada la creciente diversificación de sus líneas de productos, Wrigley podría empezar a utilizar la estrategia corporativa de un negocio dominante.

Con la *estrategia de diversificación de negocio dominante,* la empresa genera entre 90 y 95 por ciento del total de sus ingresos en un solo campo de actividad. United Parcel Service (UPS) utiliza esta estrategia. En fecha reciente, UPS generó 74 por ciento de sus ingresos en Estados Unidos con su negocio de paquetería nacional y 17 por ciento con el de paquetería internacional, mientras que el restante nueve por ciento provino de

actividades ajenas a la paquetería.[20] Si bien el negocio de la paquetería en Estados Unidos genera el porcentaje más grande de los ingresos de UPS por concepto de ventas, la empresa espera que en años próximos sus otros dos negocios generen la mayor parte del crecimiento de sus ingresos. Esta expectativa sugiere que UPS se diversificará más, tanto en términos de los bienes y servicios que ofrecerá, como en el número de países en los cuales ofrecerá esos bienes y servicios. Si fuera así, es probable que UPS se convierta en una empresa hasta cierto punto diversificada.

Niveles de diversificación moderados y altos

La empresa cuyos negocios relacionados entre sí (dejando fuera el dominante) generan más de 30 por ciento de sus ingresos utiliza, de alguna manera, una estrategia corporativa de diversificación relacionada. Cuando los vínculos entre los negocios diversificados de la organización son bastante directos, indican que está utilizando una *estrategia de diversificación relacionada concentrada.* Campbell Soup, Procter & Gamble, Kodak y Merck & Company utilizan una estrategia relacionada limitada, al igual que algunas empresas de cable grandes. Con esta estrategia los recursos y las actividades de la empresa son compartidos por todos sus negocios. Por ejemplo, las actividades y los recursos tecnológicos de las empresas de cable, como Comcast y Time Warner Inc., son compartidos por sus negocios de servicios de programas de televisión, conexión de alta velocidad a Internet y telefonía. En la actualidad, Comcast y Time Warner están tratando de sumar a sus portafolios de negocios la oferta de otro producto relacionado: los servicios inalámbricos. En el caso de estas empresas, la suma de los servicios inalámbricos les brindaría otra oportunidad de compartir recursos y actividades con el fin de crear más valor para los accionistas.[21]

Cuando la empresa diversificada posee un portafolio de negocios que sólo tienen unos cuantos vínculos entre sí, se dice que tiene una mezcla relacionada y no relacionada, lo que indica que está utilizando una *estrategia de diversificación relacionada vinculada* (véase la figura 6.1). Johnson & Johnson, General Electric (GE) y Cedant utilizan esta estrategia corporativa de diversificación. En comparación con las empresas relacionadas limitadas, las relacionadas vinculadas comparten menos recursos y activos entre sí y, en cambio, se concentran en transferir conocimiento y competencias centrales a todos los negocios. Como ocurre con las empresas que utilizan cada uno de los tipos de estrategias de diversificación, las empresas que implementan la estrategia relacionada vinculada están siempre adaptando la mezcla de su portafolio de negocios y tomando decisiones respecto a la forma de administrarlos. Como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico", en fecha reciente GE reorganizó sus negocios con el fin de administrarlos mejor y facilitar la transición de la empresa de una industrial a otra más bien impulsada por la tecnología. GE está tratando de crear valor con su estrategia corporativa, tanto en términos de las decisiones acerca de los negocios en los cuales competirá, como en la forma de administrarlos.

Una empresa muy diversificada con negocios que no están relacionados utiliza una *estrategia de diversificación no relacionada.* United Technologies, Textron, Samsung y Hutchison Whampoa Limited (HWL) son ejemplos de empresas que utilizan este tipo de estrategia corporativa. Por lo común, se dice que éstas son *conglomerados.*

HWL es una empresa internacional líder, comprometida con la innovación y la tecnología en negocios de todo el mundo.[22] Los cinco negocios centrales de HWL son los puertos y servicios relacionados, las telecomunicaciones, los bienes raíces y los hoteles, la venta minorista y la manufactura, y la energía y la infraestructura. Estos negocios no guardan relación alguna entre sí y la empresa no hace intento alguno por compartir las actividades ni por transferir las competencias centrales entre ellos. Cada uno de estos cinco negocios es bastante grande; por ejemplo, la rama de la venta minorista del negocio de ventas minoristas y manufacturas cuenta con más de 6 200



ASSOCIATED PRESS, AP

El edificio de HWL en Hong Kong. HWL es un buen ejemplo de una diversificación no relacionada, porque tiene cinco negocios centrales que no tienen relación alguna entre sí.

Enfoque estratégico

¿Cuál es la mejor manera de administrar la diversificación de productos de GE?

General Electric (GE) es una empresa diversificada en los campos de la tecnología, los medios, la manufactura y los servicios financieros. La organización piensa que si cuenta con una "imaginación en el trabajo" podrá producir bienes y brindar servicios que ayuden a sus clientes a resolver algunos de los problemas más difíciles del mundo. En 2004, los ingresos de GE sumaron 154 000 millones y sus utilidades rebasaron 16 500 millones de dólares. Una señal de la magnitud que tiene esta empresa es que en 2005 encabezó la lista de la revista *Fortune* de "las corporaciones más admiradas del mundo". Jeffrey Immelt, su presidente, piensa que lograr que GE se convierta más en una empresa de tecnología de punta y fortalecer sus posiciones en los mercados emergentes (como China, India y algunos países de Medio Oriente) son fundamentales para el esfuerzo que se está haciendo por incrementar los ingresos y la rentabilidad.

En 2004, GE utilizó la estrategia corporativa relacionada vinculada para organizarse en torno a 11 negocios centrales. Como requiere esta estrategia, los recursos o las actividades compartidas por los 11 negocios eran muy pocas. Si bien lo compartido entre negocios que eran bastante independientes era muy poco, las actividades sí eran compartidas por las divisiones que albergaban a cada uno de los negocios y el personal de la matriz de la empresa trabajaba con el fin de transferir las competencias centrales de la corporación entre dos negocios o entre todos ellos.

En 2005, las cosas cambiaron en términos de los negocios que constituían el portafolio de GE y también en la forma en que éstos serían administrados. A mediados de 2005, Immelt anunció que reorganizaría a GE en torno a seis negocios centrales, en lugar de los 11 existentes: infraestructura, industria, servicios financieros comerciales, NBC Universal, servicios médicos y financieros de consumo. Immelt explica que "estos cambios acelerarán el crecimiento de GE en industrias clave". Además, se espera que la reorganización sirva para que la empresa se convierta en una que se "concentra más en los clientes", capaz de presentar soluciones cada vez más efectivas para afrontar los problemas que los clientes quieren resolver.

Una vez tomadas las decisiones acerca de los negocios que constituirían el portafolio, vinieron los cambios en la forma en que GE la administraría. Los cambios que han ocurrido en el portafolio de GE bajo el liderazgo de Immelt son muestra de su intención por conseguir que sea una empresa más dedicada a la tecnología de punta, en lugar de una industrial. Bajo su liderazgo, GE erogó más de 60 000 millones de dólares, en sólo cuatro años, para adquirir activos basados en la tecnología y se deshizo de unos 15 000 millones de dólares de activos que no tenían que ver con ella. Los activos recién adquiridos se sumaron a los activos remanentes de GE para formar los grupos de operaciones de la empresa en seis negocios centrales orientados a la tecnología. Immelt y su equipo directivo ayudarán a administrar estos seis negocios desde las oficinas de la matriz de la empresa. El punto focal de las actividades gerenciales será la transferencia de competencias centrales en distintos tipos de tecnologías de un negocio a uno o a varios de los cinco negocios restantes. Como ocurre en todas las empresas, las habilidades de los directivos de GE influyen en la cantidad de valor que crean las transferencias de las competencias centrales de la corporación.[23]

ZACK SECKLER/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

La reorganización reciente de GE ha dividido a la empresa en seis negocios, en lugar de los 11 que existían antes, con la intención de enfocarse más hacia los clientes.

En general, los analistas respondieron de forma positiva ante la nueva mezcla de negocios de GE y su reorganización, y coincidieron en que se estaba dando en un momento en que la empresa está fuerte y tiene posibilidades de fortalecer su posición en los mercados internacionales. Además, los analistas respondieron de forma positiva al anuncio de que GE reportaría datos financieros clave correspondientes a las unidades importantes de cada uno de estos seis negocios, incrementando con ello la transparencia de las operaciones de la organización.

Fuentes: "Imagination at work", página home de GE, www.ge.com, 23 de agosto de 2005; "GE assigns insurance division to financial services", *Kansas City Star*, www.kansascity.com, 24 de junio de 2005; "GE to reorganize into 6 business units", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 23 de junio de 2005; K. Kranhold y J. S. Lublin, "GE is expected to tap two of its executives as vice chairman", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 17 de junio de 2005; D. Wakabayashi, "GE streamlines businesses", *Reuter's*, www.reuters.com, 23 de junio de 2005.

tiendas en 31 países. Algunas de las categorías de productos que manejan estas tiendas son las de abarrotes, cosméticos, aparatos electrónicos, vinos y boletos de avión.[24] El tamaño de esta empresa y su enorme diversidad sugieren el reto que significa la administración correcta de la estrategia de diversificación no relacionada.

Razones para la diversificación

Las empresas utilizan una estrategia corporativa de diversificación por muchas razones (véase la tabla 6.1). Por lo general, una empresa utiliza una estrategia de diversificación para incrementar su valor porque mejora su desempeño global. Crea valor con una estrategia de diversificación relacionada o no relacionada cuando implementarla le permite incrementar los ingresos o disminuir los costos de sus negocios.

Otros motivos para utilizar una estrategia de diversificación quizá no tengan relación alguna con incrementar el valor de la empresa y, de hecho, la diversificación puede tener un efecto neutral o incluso disminuir el valor de la empresa. Algunas de las razones para la diversificación, de valor neutral para la empresa, serían el deseo de igualar y, por lo tanto, de neutralizar el poder de mercado de un competidor (por ejemplo, neutralizar la ventaja de otra empresa mediante la adquisición de un establecimiento similar para la distribución). La decisión de expandir el portafolio de negocios de una empresa con el fin de reducir el riesgo de los administradores

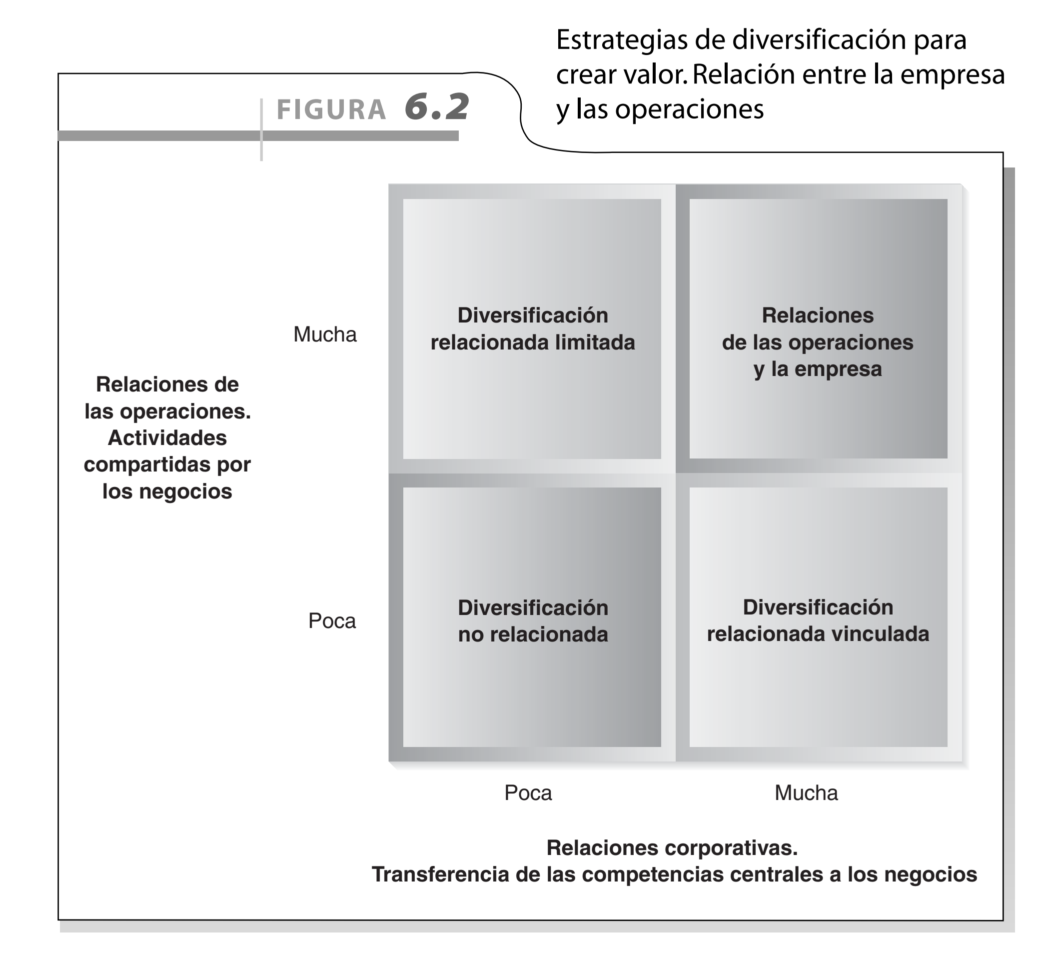
Razones para la diversificación



Diversificación que crea valor
- Economías de alcance (diversificación relacionada)
  - Actividades compartidas
  - Transferencia de competencias centrales
- Poder de mercado (diversificación relacionada)
  - Competencia en puntos múltiples para poder bloquear a los competidores
  - Integración vertical
- Economías financieras (diversificación no relacionada)
  - Asignación eficiente del capital interno
  - Reestructuración de los negocios

Diversificación neutral que no afecta el valor
- Leyes antimonopolio
- Leyes fiscales
- Bajo desempeño
- Flujos monetarios futuros inciertos
- Reducción del riesgo para la empresa
- Recursos tangibles
- Recursos intangibles

Diversificación que disminuye el valor
- Diversificación del riesgo de empleo de los administradores
- Aumento en la remuneración de los administradores



puede tener un efecto negativo para el valor de la misma. Un mayor nivel de diversificación disminuye el riesgo de los administradores porque si uno de los negocios de una empresa diversificada fracasara, ésta seguirá proporcionando empleo al más alto ejecutivo de ese negocio. Además, dado que la diversificación incrementa el tamaño de una empresa y, por consiguiente, la remuneración de los administradores, éstos tienen motivos para diversificarla a un nivel que disminuya su valor.[25] Más adelante, en este mismo capítulo, se analizará la lógica que fundamenta la diversificación que no tiene efecto en el valor de la misma o la que tiene un efecto negativo.

Las estrategias de operación y las corporativas relacionadas son dos de las formas en que las estrategias de diversificación crean valor (véase la figura 6.2). El análisis de estas dimensiones independientes de las relaciones muestra la importancia que tienen los recursos y las competencias centrales.[26] La dimensión vertical de la figura describe las oportunidades para que los negocios compartan actividades operativas (operación relacionada) y la dimensión horizontal señala las oportunidades para transferir las competencias centrales a toda la empresa (corporativas relacionadas). La empresa que tiene una sólida capacidad para administrar la sinergia de las operaciones, sobre todo para que sus negocios compartan los activos, se ubica en el cuadrante superior izquierdo, el cual también representa los recursos compartidos por medio de la integración vertical. El cuadrante inferior derecho representa la capacidad muy desarrollada de la empresa para transferir una o varias competencias centrales a todos los negocios. Esta capacidad radica principalmente en las oficinas principales de la empresa. En la figura 6.2 se presenta la diversificación no relacionada en el cuadrante inferior izquierdo. En el caso de las empresas que utilizan una estrategia de diversificación no relacionada, las que constituyen la fuente que crea valor, en lugar de las de operación o las corporativas, son las economías financieras (las cuales se explicarán más adelante).

Diversificación que crea valor. Diversificación relacionada concentrada y relacionada vinculada

Con una estrategia corporativa de diversificación relacionada, la empresa aprovecha o extiende sus recursos y capacidades para crear valor.[27] La empresa que utiliza la estrategia de diversificación relacionada desea desarrollar y explotar economías de alcance entre sus negocios.[28] Las **economías de alcance**, que están a disposición de las empresas que operan en muchos mercados de productos o industrias,[29] son ahorros en costos que hace la organización cuando comparte con éxito algunos de sus recursos y capacidades al nivel de empresa o cuando transfiere una o varias competencias centrales que fueron desarrolladas en uno de sus negocios a otro de sus negocios.

*Las **economías de alcance** son ahorros que hace la organización cuando comparte con éxito algunos de sus recursos y capacidades al nivel de empresa o cuando transfiere una o varias competencias centrales que fueron desarrolladas en uno de sus negocios a otro de sus negocios.*

Como se ilustra en la figura 6.2, las empresas tratan de crear valor con las economías de alcance por medio de dos clases básicas de economías en las operaciones: con actividades compartidas (operación relacionada) y transferencias de competencias centrales al nivel de empresa (corporativo relacionada). La diferencia entre las actividades compartidas y la transferencia de competencias se debe a la forma en que recursos separados se utilizan de forma conjunta para crear economías de alcance. Para crear las economías de alcance con frecuencia es necesario compartir recursos tangibles, como planta y equipo, u otros activos físicos de la unidad de negocios. Los recursos menos tangibles, como la tecnología de manufactura, también se pueden compartir.[30] Sin embargo, cuando se transfiere tecnología entre actividades separadas, sin que ello involucre un recurso tangible o físico, se realiza una transferencia de una competencia central al nivel de empresa, pero no se comparten actividades operativas.

Operación relacionada. Actividades compartidas

Las empresas pueden crear una operación relacionada compartiendo una actividad primaria (como los sistemas de entrega de inventarios) o una actividad de apoyo (como las prácticas de compras). (Véase la explicación de la cadena de valor que contiene el capítulo 3.) Las empresas que utilizan una estrategia de diversificación relacionada limitada recurren a las actividades compartidas para crear valor. Procter & Gamble (P&G) utiliza esta estrategia corporativa. Tanto su negocio de toallas de papel como su negocio de pañales infantiles utilizan productos de papel como insumo primario del proceso de producción. Su planta de producción de papel produce insumos para los dos negocios y es un ejemplo de una actividad compartida. Además, como los dos negocios fabrican productos de consumo, es probable que compartan canales de distribución y redes de ventas.

En fecha reciente, P&G adquirió Gillette Co. Aún no se conoce la naturaleza exacta de las actividades que podrán compartir estas dos empresas después de combinar sus operaciones, pero, sin lugar a dudas, la organización integrará las capacidades para la innovación de las dos con el propósito de facilitar el que compartan actividades.[31] Éste es un ejemplo de lo que podría ocurrir, en palabras de un analista: "P&G se enorgullece de lo que llama su capacidad para 'transferir tecnología', sobre todo de su inclinación a tomar la tecnología de una marca y utilizarla en otra. Por ejemplo, tal vez podría aplicar parte de la capacidad que tiene en Olay, el producto para el cuidado de la piel, a las máquinas de rasurar Gillette para mujer, porque es cada vez más frecuente que éstas incluyan características para el cuidado de la piel".[32] Las primeras reacciones ante las posibilidades de que la transacción de P&G y Gillette creara valor fueron muy favorables, y un analista incluso dijo que la combinación de las dos empresas "sería como un matrimonio caído del cielo".[33] La capacidad para compartir tecnología de una parte de la empresa a otra tal vez sea la causa del optimismo de este analista. Si la recién formada P&G se torna más innovadora, el resultado será positivo, porque cada vez es más frecuente que "la innovación sea el motor que impulsa la creación de valor y la ventaja competitiva".[34]

Las empresas esperan que las actividades compartidas entre unidades produzcan más competitividad estratégica y mayores rendimientos financieros.[35] Por ejemplo, Fidelity Investments ha constituido una unidad para administrar dinero, llamada Pyramis Global Advisors. Esta unidad de la enorme central de servicios financieros es la encargada de supervisar todas las cuentas de capital que Fidelity tiene de inversionistas institucionales. Cuando se creó

Pyramis, Fidelity era un actor menor en el mercado de la administración del dinero de instituciones grandes. Pyramis operará por separado de otros negocios de Fidelity, pero algunas actividades (como el trabajo de los analistas financieros) serán compartidas con el fin de reducir costos y generar economías de alcance.[36]

Otras cuestiones influyen en la medida en que las actividades compartidas producen resultados positivos. Por ejemplo, los administradores de otros negocios de la empresa podrían sentir que no es justo que un negocio recién creado esté recibiendo cierta cantidad de recursos. Éste podría ser el caso de Fidelity, donde, cuando menos a corto plazo, Robert J. Haber ocupará el cargo de director de inversiones en el nuevo negocio. La cuestión es que Haber seguirá administrando el Fondo de Acciones Enfocadas de Fidelity, que aumentó 13 por ciento a finales del tercer trimestre de 2005 (desempeño que fue superior al de la mayor parte de los fondos comparables). Por consiguiente, los analistas que trabajan en el exitoso grupo del Fondo de Acciones Enfocadas tal vez piensen que el hecho de que Haber ocupe al mismo tiempo el cargo de director de inversiones de un negocio recién formado en Fidelity podría disminuir su efectividad dentro del grupo.[37]

Las actividades compartidas también representan un riesgo porque los lazos entre los negocios de una empresa crean vínculos entre sus resultados. Por ejemplo, si disminuyera la demanda del producto de un negocio, tal vez no haya ingresos suficientes para cubrir los costos fijos que se requieren para operar las instalaciones que se comparten. Algunas dificultades de organización, como las mencionadas, podrían reducir el éxito de las actividades compartidas.[38]

Si bien las actividades compartidas por muchas unidades de negocio no están exentas de riesgos, las investigaciones revelan que pueden crear valor. Por ejemplo, algunos estudios que analizaron las adquisiciones de empresas en una misma industria (adquisiciones horizontales), como el sector bancario, han encontrado que las actividades y los recursos compartidos y, por lo tanto, la creación de economías de alcance, contribuyeron a mejorar el desempeño después de la adquisición, así como a rendimientos más altos para los accionistas.[39] Además, se ha visto que las empresas que vendieron unidades relacionadas, en las cuales los recursos compartidos eran una fuente posible de economías de alcance, producen rendimientos más bajos que aquellas que vendieron negocios que no estaban relacionados con el negocio central de la empresa.[40] Otra investigación más descubrió que las empresas que tienen negocios relacionados de forma muy estrecha entrañan menos riesgo.[41] Estos resultados sugieren que conseguir economías de alcance con actividades compartidas por todos los negocios de una empresa puede ser importante para reducir el riesgo y crear valor. Más aún, si una sólida oficina matriz de la empresa facilita que se compartan las actividades, se obtendrán resultados más atractivos.[42]

Corporativo relacionada. Transferencia de competencias centrales

Competencias centrales a nivel corporativo *constituyen conjuntos complejos de recursos y capacidades que vinculan a distintos negocios, principalmente por medio del conocimiento tecnológico y administrativo, la experiencia y el personal experimentado.*

Con el transcurso del tiempo, los recursos intangibles de la empresa, como el conocimiento técnico, se convierten en la base de competencias centrales. Las **competencias centrales corporativas** constituyen conjuntos complejos de recursos y capacidades que vinculan a distintos negocios, sobre todo por medio del conocimiento tecnológico y administrativo, la experiencia y el personal experimentado.[43] Las investigaciones han demostrado que la capacidad para una buena determinación de los precios de nuevos productos de todos los negocios de la empresa es un ejemplo de competencia corporativa que crea valor.[44] Las empresas que buscan crear valor por medio de las relaciones corporativas utilizan una estrategia de diversificación relacionada vinculada.

La estrategia de la diversificación relacionada vinculada ayuda a las empresas a crear valor, al menos de dos maneras.[45] En primer lugar, como se ha realizado el gasto para desarrollar una competencia en uno de los negocios de la empresa, la transferencia de ésta a otro negocio elimina la necesidad de que el segundo negocio asigne recursos a su desarrollo. Éste es el caso de Henkel KgaA, donde la empresa pretende transferir su competencia en nanotecnología de su negocio de pegamentos comerciales al de pegamentos industriales.[46] La intangibilidad de los recursos es la segunda fuente para crear valor por medio de las relaciones corporativas. Los competidores tienen dificultad para comprender e imitar los recursos intangibles. Dada esta dificultad, la unidad que recibe la competencia corporativa transferida muchas veces logra de inmediato una ventaja competitiva sobre sus rivales.[47]

Una serie de empresas han transferido con éxito una o varias competencias centrales corporativas a todos sus negocios. Virgin Group Ltd. transfiere su competencia central en marketing a sus negocios de viajes, cosméticos, música, bebidas, teléfonos móviles, clubes deportivos y otros más.[48] Thermo Electron utiliza su competencia central emprendedora para iniciar nuevas empresas conjuntas y mantener una red de nuevas empresas conjuntas.[49] Honda ha desarrollado y transferido su competencia en el diseño y la fabricación de motores a sus negocios para fabricar productos como motocicletas, podadoras de césped, automóviles y camiones. Por ejemplo, en el caso de los motores pequeños, estas transferencias de las competencias corporativas, en términos de diseño y fabricación, han tenido un gran éxito porque los directivos de la empresa piensan que "Honda es reconocida como líder en la fabricación de motores de cuatro velocidades, confiables, avanzados tecnológicamente y fáciles de poner en marcha".[50]

Una de las formas en que los administradores facilitan la transferencia de competencias centrales corporativas es con las transferencias de personal clave a nuevos puestos gerenciales.[51] Sin embargo, el gerente de un negocio, que cuenta con más años en su haber, tal vez no quiera transferir a personal clave que ha ido acumulando el conocimiento y la experiencia que son fundamentales para el éxito del negocio. Por lo tanto, para conseguir a los gerentes que pueden facilitar la transferencia de una competencia central, tal vez sea necesario pagar un precio más alto, o bien, quizás el personal clave implicado no siempre quiera hacer una transferencia. Además, los altos directivos del negocio encargados de las transferencias tal vez no quieran que las competencias sean transferidas a un nuevo negocio para cumplir los objetivos de diversificación de la empresa. Éste podría ser el caso de Fidelity Investments, donde los gerentes de otros negocios de la empresa (por ejemplo, sus negocios 401[k]) tal vez no quieran que una o varias de sus competencias sean transferidas al negocio recién creado de Pyramis Global Advisors. Las investigaciones defienden en parte los titubeos de los gerentes cuando se trata de transferencias, porque quienes estudian esta actividad han encontrado que muchas veces la transferencia de experiencia en los negocios basados en la manufactura no da por resultado un mejor desempeño.[52] Más aún, al parecer, los negocios en los que sí mejora el desempeño con frecuencia exhiben, en toda la empresa, una enorme pasión por perseguir la transferencia de habilidades, así como los mecanismos de coordinación que se requieren para realizar economías de alcance.

Poder de mercado

Las corporaciones que utilizan una estrategia de diversificación relacionada pueden obtener poder de mercado cuando utilizan bien una estrategia relacionada concentrada o una relacionada vinculada. El **poder de mercado** se presenta cuando una empresa puede vender sus productos por encima del nivel que existe en la competencia o reducir los costos de sus actividades primarias y de apoyo por debajo de ese nivel o las dos cosas.[53] Federated Department Stores Inc. (matriz de Macy's) adquirió May Department Stores Co. (matriz de Foley's) en parte para que la empresa combinada tuviera el peso necesario para reducir diversos costos, como los de compras y los de distribución, por debajo de los de sus competidores.[54] Las empresas que tienen poder de mercado pueden utilizar con éxito una estrategia de diversificación relacionada.

***Poder de mercado** se presenta cuando una empresa puede vender sus productos por encima del nivel que existe en la competencia o reducir los costos de sus actividades primarias y de apoyo por debajo de ese nivel o las dos cosas.*

Como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico", el poder de mercado es una de las fuerzas que impulsa la propuesta que ha presentado Whirlpool Corp. para la adquisición de Maytag Corp. La operación que proyectan realizar estas dos empresas podría enfrentar problemas debido a las normas que rigen la competencia, sobre todo porque la empresa combinada tendría una enorme participación en ciertos mercados estadounidenses (por ejemplo, el de las lavadoras). Sin embargo, si fuera autorizada, Whirlpool y Maytag podrían tener recursos y capacidades complementarias que, una vez integradas, les darían mayor poder de mercado. La empresa combinada podría tener el peso necesario para reducir costos (por ejemplo, por medio de compras globales y reestructuraciones estratégicas)[55] e incrementar las ventas de sus productos utilizando un diseño compatible y sus habilidades para la innovación, de modo que les permita diferenciar con claridad sus productos de los que ofrecen los competidores.[56] Si Whirlpool consigue uno o los dos resultados, su poder de mercado frente a sus competidores aumentará de forma notable. No obstante, aumentar este poder de mercado es todo un reto, porque los competidores no han permanecido quietos. Por ejemplo, el grupo Haier de China (un enorme conglomerado) está tratando de establecer un nombre de marca global para su amplia gama de productos.[57]



Enfoque estratégico

Los productos de Maytag se suman a los de Whirlpool. Un esfuerzo por adquirir más poder de mercado

Whirlpool Corp., con ventas superiores a los 13 000 millones de dólares, más de 68 000 empleados y unos 50 centros de producción y tecnología ubicados en todo el mundo, era líder en la fabricación y venta de aparatos electrodomésticos grandes a finales de 2004. Los negocios de Whirlpool ofrecen productos para la cocina (refrigeradores, cocinas, congeladores, fábricas de hielo y microondas), los cuartos de lavado (lavadoras y secadoras) y todo el hogar (purificación de aire y de agua, calefacción y aire acondicionado centrales) para casi todos los aspectos de la vida.

La innovación de productos es fundamental para las actividades de Whirlpool que buscan utilizar con éxito su estrategia corporativa relacionada limitada. La empresa fabrica bienes casi exclusivamente para el hogar y agrupa sus productos en negocios designados con los nombres de Cocina (refrigeradores, planchas para cocina, etc.), Lavandería (lavadoras y secadoras) y Hogar general (purificadores de aire y unidades de tratamiento de agua, etc.). Las actividades de la empresa para desarrollar su poder de mercado dependen de que esos negocios compartan las tecnologías basadas en innovaciones, así como los canales de distribución.

La nueva lavadora Duet es un producto que representa una innovación reciente. En comparación con las unidades estándar, esta lavadora utiliza 70 por ciento menos agua y 61 por ciento menos electricidad. Otra de sus ventajas es que sirve para lavar algunos tipos de lana, con lo cual elimina el costo de la tintorería. Según la empresa: "la Duet es el primer electrodoméstico de Estados Unidos que haya sido certificado como apto para lavar prendas de lana por The Woolmark Company, la organización de productos textiles de lana más importante del mundo".

Pero no todo luce bien para Whirlpool. Como ocurre con muchos fabricantes, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa enfrentan la amenaza de competidores globales, como LG Electronics de Corea y el Grupo Haier de China. Además de reducir sus costos internos, Whirlpool ha decidido que incrementar el tamaño de sus operaciones le permitiría alcanzar la escala que necesita para reducir los costos aún más, tal vez incluso por debajo de los de sus competidores de bajo costo. En otras palabras, Whirlpool quiere reducir costos como medio para incrementar su poder de mercado.

Tras observar las ofertas que estaban presentando otras empresas para adquirir Maytag Corporation (el tercer fabricante de aparatos electrodomésticos de Estados Unidos, después de Whirlpool y GE), Whirlpool entró a la competencia y, en agosto de 2005, el consejo de administración de Maytag informó que había aceptado su oferta de 1 680 millones de dólares para la adquisición. A finales del tercer trimestre de 2005, la operación estaba en espera de que las autoridades reguladoras la autorizaran. Si la transacción fuera autorizada, el resultado sería una nueva empresa que tendría alrededor de 72 por ciento del mercado estadounidense de las lavadoras de ropa, 81 por ciento del de las secadoras que funcionan con gas, 74 por ciento del de las secadoras eléctricas y 31 por ciento del de los refrigeradores. El simple tamaño de estas participaciones de mercado llevó a algunos analistas a considerar que la operación propuesta enfrentaría problemas con las autoridades reguladoras.

Whirlpool pretendía, si la adquisición se concretaba, utilizar su poder de compra global y sus operaciones fabriles ubicadas en China y otras fábricas de bajo costo para lograr "eficiencias sustantivas" que sirvan de base para reducir la pesada estructura de costos de Maytag. Whirlpool también piensa compartir sus habilidades basadas en la innovación con las operaciones de Maytag como fuente para desarrollar nuevos productos con el nombre de marca de Maytag, que sigue siendo valioso y muy reconocido. Si estos esfuerzos por la innovación tienen éxito, la recién formada empresa también podría obtener más poder de mercado con la venta de productos muy innovadores a precios superiores a los de sus competidores.



DANA MIXER/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

Maytag ha aceptado la oferta de adquisición presentada por Whirlpool, pero la operación está en espera de que las autoridades reguladoras la autoricen.

Fuente: "Whirlpool bid accepted", *Dallas Morning News*, 23 de agosto de 2005, p. D11; "Whirlpool Corporation", página home de Whirlpool Corporation, www.whirlpool.com, 23 de agosto de 2005; "Whirlpool Corporation Worldwide", página home de Whirpool Corporation, www.whirlpool.com, 23 de agosto de 2005; W. Ryberg, "Maytag board Oks $1.68 billion deal with Whirlpool", *Des Moines Register*, www.desmoinesregister.com, 18 de agosto de 2005; W. Ryberg, "Purchase may face antitrust trouble", *Des Moines Register*, www.desmoinesregister.com, 20 de agosto de 2005; A. R. Sorkin, "Group led by Chinese appliance maker bids for Maytag", *New York Times*, www.nytimes.com, 21 de junio de 2005.

Además de los esfuerzos por aumentar su escala como medio para incrementar el poder de mercado, como Whirlpool quiere hacer mediante la adquisición de Maytag, las empresas pueden adquirir poder de mercado por medio de la competencia en puntos múltiples[58] y la integración vertical. La **competencia en puntos múltiples** se presenta cuando dos o más empresas diversificadas compiten al mismo tiempo en las mismas áreas de productos o mercados geográficos.[59] Las acciones emprendidas por United Parcel Service y FedEx en dos mercados (el de las entregas de un día para otro y el de los embarques por tierra) ilustran la competencia en puntos múltiples. UPS ha ingresado en el terreno de las entregas de un día para otro, el punto fuerte de FedEx, y esta última ha estado comprando activos relacionados con los camiones y los embarques terrestres para ingresar en este campo, el punto fuerte de UPS. Más aún, también está ocurriendo una competencia geográfica por los mercados porque DHL, la empresa de paquetería más fuerte de Europa, está tratando de ingresar al mercado estadounidense.[60] Los tres competidores (UPS, FedEx y DHL) están tratando de ingresar en mercados extranjeros para ganarse un sitio en el mercado o expandir la participación de mercado que ya tienen ahí. Por ejemplo, dado que China ha ingresado a la Organización Mundial de Comercio (OMC) y que los funcionarios del gobierno chino han ordenado que el mercado se abra más a la competencia extranjera, la lucha por ganar participación de mercado global que han entablado estas tres importantes empresas es feroz en ese y en otros países del mundo.[61] Si una de ellas logra conseguir posiciones fuertes en varios mercados en los que está compitiendo contra sus rivales, su poder de mercado se incrementará de forma notable.

*La **competencia en puntos múltiples** se presenta cuando dos o más empresas diversificadas compiten al mismo tiempo en las mismas áreas de productos o mercados geográficos.*

Algunas empresas que utilizan una estrategia de diversificación relacionada realizan una integración vertical para aumentar su poder de mercado. La **integración vertical** ocurre cuando una empresa produce sus insumos (integración hacia atrás) o posee su fuente de distribución de productos (integración hacia delante). En algunos casos, las empresas integran sus operaciones en parte, y producen y venden sus productos utilizando los negocios de la empresa y fuentes externas.[62]

*La **integración vertical** ocurre cuando una empresa produce sus insumos (integración hacia atrás) o posee su fuente de distribución de productos (integración hacia delante).*

Por lo general, la empresa utiliza la integración vertical de los negocios centrales para tener más poder de mercado que las rivales. Aumenta su poder de mercado a medida que va desarrollando su capacidad para ahorrar en las operaciones, evitar costos de mercado, mejorar la calidad de los productos y, tal vez, proteger su tecnología contra la posibilidad de que la imiten los competidores.[63] Las empresas también adquieren poder de mercado cuando algunos de sus activos, que no tienen precio de mercado, tienen fuertes nexos entre sí. Para establecer un precio de mercado se contraerían altos costos de investigación y transacción, por lo cual las empresas tratan de integrarse de forma vertical, en lugar de seguir siendo negocios separados.[64]

La integración vertical tiene límites. Por ejemplo, un proveedor externo quizá fabrique el producto a costo más bajo. Por lo tanto, las transacciones internas debidas a la integración vertical podrían ser muy caras y disminuir la rentabilidad, en relación con los competidores. Asimismo, la integración vertical puede producir costos burocráticos. Además, dado que la integración vertical podría requerir inversiones sustantivas en tecnologías específicas, también podría reducir la flexibilidad de la empresa, sobre todo cuando la tecnología cambia a gran velocidad. Por último, los cambios en la demanda crean problemas de equilibrio y coordinación de la capacidad. Si un negocio está produciendo una parte para otro negocio interno, pero para alcanzar economías de escala se requiere que la primera división fabrique cantidades superiores a las que puede absorber el comprador interno, sería necesario vender las partes tanto dentro como fuera de la empresa. Por consiguiente, si bien la integración vertical puede crear valor, sobre todo por medio del poder de mercado ante la competencia, ésta no deja de tener sus riesgos y costos.[65]

Por ejemplo Merck, la empresa farmacéutica, antes era propietaria de una empresa de administración de prestaciones en farmacias llamada Medco Health. Medco actúa como intermediaria entre los pacientes, las aseguradoras y los fabricantes de medicamentos, lo cual conducía a conflictos de intereses con su empresa matriz. Si se consideraban sus ingresos, Medco era 50 por ciento más grande que Merck, pero tenía un margen de utilidad mucho menor que ésta. Ante la cantidad de dolores de cabeza legales que provocaban los conflictos de intereses, así como el pequeño margen de utilidad y el deseo de centrar más atención en su rentabilidad subyacente, Merck se deshizo de Medco a mediados de 2003. Esta decisión indica que los beneficios que Merck esperaba de la integración vertical no se materializaron del todo.[66]

Muchas empresas manufactureras han dejado de perseguir la integración vertical como un medio para adquirir poder de mercado.[67] De hecho, en la actualidad el punto focal de casi todas las empresas manufactureras, como Intel y Dell, es la desintegración, e incluso también de algunas automotrices grandes, como Ford y General Motors, que están desarrollando redes

de proveedores independientes.[68] Solectron Corp, un fabricante por contrato, representa una nueva generación de grandes fabricantes por contrato que están contribuyendo a propiciar esta revolución en la administración de la cadena de suministro.[69] Estas empresas suelen administrar las líneas completas de productos de sus clientes y ofrecer servicios que van desde la administración de inventarios hasta la entrega y el servicio después de la venta. Realizar negocios por medio del comercio electrónico también permite cambiar la integración vertical por una "integración virtual"[70] Así, la integración virtual o los medios electrónicos de integración permiten tener relaciones más estrechas con los proveedores y los clientes, lo cual hace que las empresas puedan reducir los costos del procesamiento de las transacciones y, al mismo tiempo, mejorar sus habilidades para la administración de la cadena de suministro y estrechar el control de sus inventarios. Esta evidencia sugiere que la *integración virtual*, en lugar de la *integración vertical*, podría ser una fuente más común para que las empresas de hoy aumenten su poder de mercado.

Operación relacionada y corporativo relacionada simultáneas

Como se muestra en la figura 6.2, algunas empresas buscan las operaciones relacionadas al mismo tiempo que corporativo relacionadas para poder crear economías de alcance.[71] La capacidad para crear economías de alcance con actividades compartidas (operación relacionada) y al mismo tiempo transferir competencias centrales (corporativo relacionada) es muy difícil, y los competidores tienen enorme dificultad para comprenderlas y aprender a imitarlas. Sin embargo, las empresas que no consiguen desarrollar las relaciones de las operaciones al mismo tiempo que las corporativas podrían provocar el efecto contrario del que buscan; es decir, podrían obtener deseconomías de alcance en lugar de economías de alcance.[72]

Walt Disney Co. utiliza una estrategia de diversificación relacionada con el fin de lograr economías de alcance por medio de las relaciones de sus operaciones y también las corporativas. Por ejemplo, en el negocio de Entretenimiento de Estudio de la empresa, Disney logra economías de alcance con las actividades que comparten sus distintas empresas del ramo de la distribución de películas, como Touchstone Pictures, Hollywood Pictures y Dimension Films, entre otras. Disney utiliza su amplio y profundo conocimiento de sus clientes como una capacidad para desarrollar competencias centrales corporativas en el terreno de la publicidad y el marketing. Con estas competencias la empresa logra economías de alcance por medio de estrategias corporativas relacionadas, resaltando productos cruzados en sus películas para venderlos por medio de los canales de distribución que forman parte de sus negocios en el campo de los Parques y Hoteles y los Productos de Consumo. Así, los personajes creados en las películas (piense en los de *El Rey León*) se convierten en artículos que son comercializados por medio de las tiendas minoristas de Disney (que forman parte del negocio de Productos de Consumo). Además, los temas de las películas se convierten en fuente de nuevos paseos en los parques temáticos de la empresa, los cuales forman parte del negocio de Parques y Hoteles.[73]



ASSOCIATED PRESS, AP

La estrategia de diversificación relacionada de Disney se funda en lo que sabe de sus clientes para vender productos basados en los personajes de las películas, por ejemplo, por medio de su negocio de productos de consumo.

Como ya se explicó, Walt Disney Co. utiliza con gran éxito la diversificación relacionada como una estrategia corporativa, la cual le permite crear economías de alcance con algunas actividades compartidas y con la transferencia de competencias centrales. Sin embargo, no es fácil que los inversionistas puedan observar, de hecho, el valor creado por una empresa (como Walt Disney Co.) cuando comparte actividades y transfiere competencias centrales. Debido a esto, los inversionistas suelen aplicar un descuento al valor de los activos de una empresa que utiliza una estrategia de diversificación para, de esta manera, crear economías de alcance. En general, esto se explica porque en la mente de los inversionistas siempre "ronda la duda de si los flujos múltiples de ingresos serán superiores a los costos indirectos de la plataforma múltiple".[74]

Diversificación no relacionada

Las empresas que utilizan una estrategia corporativa de diversificación no relacionada no buscan la operación relacionada o corporativo relacionada. Una estrategia de diversificación no relacionada (véase figura 6.2) crea valor por medio de dos tipos de economías financieras. Las **economías financieras** representan el ahorro en costos que se debe a una mejor asignación de los recursos financieros derivados de inversiones realizadas dentro y fuera de la empresa.[75]

*Las **economías financieras** representan el ahorro en costos que se debe a una mejor asignación de los recursos financieros derivados de inversiones realizadas dentro y fuera de la empresa.*

La asignación eficiente del capital interno puede llevar a economías financieras y disminuye el riesgo de los diversos negocios de la empresa; por ejemplo, conduce a la creación de un portafolio de negocios que tiene distintos perfiles de riesgo. El otro tipo de economía financiera se presenta con la adquisición de otras empresas y con la posterior reestructuración de sus activos. En este caso, la empresa que se diversifica adquiere otra, reestructura los activos de ésta de modo que opere de forma más rentable y, a continuación, la vende en el mercado externo obteniendo utilidades.[76] A continuación se explican los dos tipos de economías financieras con mayor detalle.

Asignación eficiente del capital del mercado interno

En una economía de mercado se parte de la idea que los mercados de capital asignan el capital de forma eficiente. La eficiencia se debe a que los inversionistas toman posiciones con acciones de capital (son propietarios) con la esperanza de que en el futuro el valor monetario de éstas sea alto. El capital también es asignado por medio de obligaciones de deuda, en cuyo caso los accionistas y los deudores tratan de mejorar el valor de sus inversiones adquiriendo posiciones en negocios que prometen gran crecimiento y rentabilidad.

En las grandes empresas diversificadas la oficina matriz distribuye el capital a sus negocios con el propósito de crear valor para toda la empresa. La naturaleza de esta distribución puede generar utilidades derivadas de las asignaciones en el mercado de capital interno que exceden a las ganancias que obtendrían los accionistas derivadas del capital asignado por el mercado externo de capitales.[77] Esto se debe a que cuando las personas están en la oficina matriz administran el portafolio de negocios de la empresa, y tienen acceso a información detallada y exacta acerca del desempeño presente y prospectivo de esos negocios.

En comparación con el personal de la oficina matriz de la empresa, los inversionistas tienen hasta cierto punto poco acceso a la información interna y sólo pueden calcular el desempeño de sus negocios y de sus proyecciones futuras. Más aún, si bien los negocios que buscan capital deben proporcionar información a los proveedores potenciales (como bancos o compañías de seguros), las empresas que tienen mercados internos de capital gozarían, cuando menos, de dos ventajas en el terreno de la información. En primer lugar, la información que se proporciona a los mercados de capital por medio de los informes anuales y otras fuentes tal vez no incluya información negativa y, en cambio, resalte prospectos y resultados positivos. Las fuentes externas de capital no tienen la posibilidad de entender toda la dinámica de las operaciones de las organizaciones grandes. Incluso aquellos accionistas externos que tienen acceso a la información no tienen garantía alguna de que ésta haya sido revelada en su totalidad.[78] En segundo lugar, si bien una empresa debe difundir información, al hacerlo también la pone a disposición de los competidores actuales y potenciales de la empresa. Con el conocimiento que derivan del estudio de dicha información, los competidores podrían tratar de replicar la estrategia para crear valor que está utilizando la organización. Por lo tanto, la capacidad para asignar el capital de forma eficiente por medio de un mercado interno puede ayudarle a proteger las ventajas competitivas que ha desarrollado utilizando su estrategia corporativa, así como las diversas estrategias de negocios.

Si se requiriera una intervención de fuera de la empresa para hacer algunas correcciones en la asignación del capital, entonces sólo se podrían hacer cambios sustantivos, como llevarla a la quiebra o cambiar el equipo de la alta gerencia. En cambio, en el caso del mercado interno de capital, la oficina matriz de la empresa puede afinar sus correcciones, como optar por ajustar los incentivos de los gerentes o sugerir cambios en la estrategia de alguno de los negocios de la empresa. Por consiguiente, se podrá asignar el capital con base en criterios más específicos

que cuando se trata de las asignaciones del mercado externo. Como el mercado externo de capital cuenta con información menos exacta, podría no asignar los recursos de forma correcta a las inversiones que prometen un gran potencial. La oficina matriz de una empresa diversificada podrá utilizar la asignación de recursos para desempeñar con más efectividad ciertas tareas, como disciplinar a los equipos gerenciales que tienen mal desempeño.[79]

Sin embargo, las investigaciones revelan que en los mercados de capital eficientes la estrategia de diversificación no relacionada podría significar un descuento.[80] "Los mercados de valores llevan muchos años aplicando un 'descuento por conglomerado'; es decir, valoran a los conglomerados fabriles diversificados, en promedio, 20 por ciento por debajo del valor de la suma de sus partes. El descuento se aplica en épocas económicas buenas o malas. Algunos fabricantes extraordinarios (como GE) pueden ignorarlo durante cierto tiempo, pero los más comunes y corrientes (como Philips y Siemens) no pueden hacerlo."[81] Una razón para este descuento podría ser que, en ocasiones, las empresas sustituyen la innovación con adquisiciones. En tal caso, asignan demasiados recursos a analizar y realizar adquisiciones con el fin de diversificar más a la empresa, en lugar de asignar el monto correcto de recursos para nutrir las innovaciones internas. Esto ocurrió en el caso de algunas empresas farmacéuticas japonesas entre 1975 y 1995, en una época en la que "la diversificación de las empresas fue una estrategia que sustituyó a la de buscar gran cantidad de innovaciones".[82]

A pesar de los retos asociados con la estrategia de diversificación no relacionada, una serie de empresas la siguen utilizando.[83] Sin duda, esto es lo que está ocurriendo en Europa, donde está aumentando el uso de la diversificación no relacionada[84] y también de los mercados emergentes. En las economías desarrolladas, el talón de Aquiles de las empresas que utilizan la estrategia de diversificación no relacionada es que los competidores pueden imitar las economías financieras con más facilidad que la que se requiere para replicar el valor obtenido de las economías de alcance, las cuales se logran por medio de las operaciones relacionadas y las corporativas relacionadas. Este problema es menor en las economías emergentes, donde la ausencia de una "infraestructura blanda" (incluso los intermediarios financieros efectivos, la normatividad sólida y las leyes de contratos) apoya y propicia que se utilice la estrategia de diversificación no relacionada.[85] En economías emergentes, como las de India y Chile, la diversificación en efecto mejora el desempeño de las empresas afiliadas a los grandes grupos que tienen negocios diversificados.[86] El incremento en los niveles de habilidades de las personas que trabajan en las empresas ubicadas en los mercados emergentes quizás apoye el uso exitoso de la estrategia de diversificación no relacionada.[87]

Reestructuración de los activos

Las empresas también crean economías financieras cuando aprenden a crear valor adquiriendo otras empresas, reestructurándolas y, después, vendiendo sus activos en el mercado externo.[88] Al igual que en el negocio de los bienes inmuebles, la compra de activos a precios bajos, para reestructurarlos y venderlos a un precio superior a su costo, genera un rendimiento positivo sobre el capital que invierte la empresa.[89] En años recientes, Blackstone Group, una empresa de capital privado, ha adquirido y reestructurado activos de hoteles. Blackstone adquirió Wyndham International Inc. en 2005 con la intención de crear un nombre de marca que sirviera de base para una reestructuración positiva de los activos de la cadena. Antes, Blackstone había adquirido y reestructurado los activos de la cadena AmeriSuites, con 143 hoteles, para después venderla a la cadena Hyatt Corp. con lo que obtuvo una buena utilidad.[90]

Para poder crear economías financieras mediante la adquisición y la reestructuración de los activos de otras empresas es preciso comprender algunos aspectos fundamentales. Para tener éxito, por lo general, es necesario dirigir el enfoque hacia negocios maduros y de poca tecnología, porque la demanda de productos de tecnología de punta entraña bastante incertidumbre. En los negocios de esta tecnología las decisiones para asignar los recursos resultan demasiado complejas y crean una carga excesiva de información que se debe procesar en la oficina matriz de la empresa, como es habitual en el caso de las empresas que aplican una diversificación no relacionada. Las empresas de tecnología de punta suelen depender de los recursos humanos, los cuales pueden abandonarlas o exigir sueldos más altos y, con ello, apropiarse o agotar el valor de una empresa adquirida.[91]

La compra y la posterior reestructuración de los activos de servicios, para venderlos con utilidades en el mercado externo, también son muy difíciles. En este caso, las ventas suelen ser producto de relaciones personales estrechas entre un cliente y el representante de la empresa que ha sido reestructurada. Por consiguiente, en el caso de las empresas de tecnología de punta y en las de servicios sólo se pueden reestructurar unos cuantos activos tangibles para crear un valor que se pueda vender con utilidades. Es difícil reestructurar activos intangibles, como el capital humano y las relaciones efectivas que han ido evolucionando con el transcurso del tiempo entre los compradores (clientes) y los vendedores (personal de la empresa).

La diversificación de valor neutral. Incentivos y recursos

Los objetivos que persiguen las empresas que utilizan estrategias de diversificación relacionada y no relacionada tienen potencial para ayudar a la empresa a crear valor cuando utiliza una estrategia corporativa. Sin embargo, estas estrategias y las de diversificación con un solo negocio o uno dominante en ocasiones se utilizan teniendo en mente objetivos ajenos al valor, en lugar de objetivos para crear valor. Como se analizará más adelante, en ocasiones surgen diferentes incentivos para diversificar y la calidad de los recursos de la empresa quizá sólo permita una diversificación de valor neutral más que la creación de valor.

Incentivos para la diversificación

Los incentivos para la diversificación provienen de los entornos interno y externo de la organización. Los incentivos externos incluyen las leyes antimonopolio y las tributarias. Algunos de los incentivos internos son el mal desempeño, la incertidumbre de los flujos de dinero futuros, la búsqueda de sinergia y la reducción del riesgo de la empresa.

Leyes antimonopolio y tributarias

En Estados Unidos, en las décadas de 1960 y 1970, las políticas públicas para impedir los monopolios y las leyes tributarias representaban incentivos para la diversificación de las empresas.[92] Las leyes antimonopolio prohibían las fusiones que creaban mayor poder de mercado (por medio de una integración vertical o una horizontal) y fueron aplicadas de forma muy estricta durante ese periodo.[93] La ley de Celler-Kefauver, que prohibía las fusiones horizontales y verticales, promulgada en 1950, propició una gran actividad en el terreno de las fusiones que produjo la diversificación de los conglomerados. Por lo tanto, muchas de las fusiones que se dieron en las décadas de 1960 y 1970 tuvieron un carácter de "conglomerado" e involucraron a empresas que perseguían distintas líneas de actividad. Entre 1973 y 1977, 79.1 por ciento de las fusiones fueron de conglomerados.[94]

En la década de 1980, la aplicación de las leyes antimonopolio se relajó y dio por resultado una mayor cantidad de fusiones horizontales de mayor tamaño (adquisiciones de empresas meta con la misma línea de actividad, como una fusión entre dos empresas petroleras).[95] Además, la banca de inversión se abrió más al tipo de fusiones que fueron facilitadas por los cambios en las regulaciones y, en consecuencia, las adquisiciones hostiles llegaron a cantidades sin precedente.[96] Los conglomerados (o empresas muy diversificadas) de las décadas de 1960 y 1970 se concentraron más en un "punto focal" en la década de los ochenta y principios de la de los 1990, cuando las restricciones para las fusiones se relajaron y se instituyeron las reestructuraciones.[97]

A finales de la década de 1990 y principios de 2000, la preocupación por los monopolios volvió a surgir ante la enorme cantidad de fusiones y adquisiciones (véase el capítulo 7).[98] En la actualidad, las fusiones son objeto de mayor escrutinio que en la década de los ochenta y principios de la de los noventa.[99] Como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico", se espera que las autoridades reguladoras estudien con sumo cuidado la transacción propuesta entre Whirlpool y Maytag.

Los efectos tributarios de la diversificación no se derivan sólo de los cambios de las tasas fiscales que deben pagar las empresas, sino también de las tasas fiscales de los individuos. Las operaciones de algunas empresas (sobre todo las maduras) generan una cantidad de dinero superior a la que pueden reinvertir de forma rentable. Hay quienes afirman que *los flujos de efectivo disponible* (activos financieros líquidos cuya inversión en los negocios actuales deja de ser viable en términos económicos) deben ser distribuidos entre los accionistas en forma de dividendos.[100] No obstante, en las décadas de los sesenta y los setenta, los impuestos que se aplicaban a los dividendos eran superiores a los que se aplicaban a las ganancias de capital. Por consiguiente, antes de 1980, los accionistas preferían que las empresas utilizaran los flujos de efectivo disponible para comprar y crear empresas en industrias que tenían muy buen desempeño. Si el valor de las acciones de las empresas se apreciaba a largo plazo, los accionistas recibirían un mejor rendimiento sobre esos fondos que si éstos hubieran sido repartidos en forma de dividendos, porque el rendimiento de la venta de las acciones estaría gravado con menos impuestos que los dividendos.

No obstante, con base en la Ley de la Reforma Fiscal de 1986, la tasa máxima del impuesto sobre la renta ordinaria de una persona bajó de 50 a 28 por ciento y la tasa del impuesto especial sobre las ganancias de capital fue modificada de modo que éstas recibieran el mismo trato que la renta ordinaria. Estos cambios crearon un incentivo para que los accionistas dejaran de propiciar que las empresas retuvieran fondos con el fin de diversificarse. Estas modificaciones a la ley tributaria también influyeron para que después de 1984, las empresas se deshicieran de una mayor cantidad de unidades de negocio no relacionadas. Por consiguiente, si bien antes de 1986, los impuestos individuales sobre las ganancias de capital y los dividendos habían creado un incentivo para que los accionistas incrementaran la diversificación, después de ese año no la propiciaron tanto, a menos que estuviera financiada por instrumentos de deuda deducibles de impuestos. El hecho de que se haya eliminado la posibilidad de deducir los intereses de los impuestos personales y de que los ingresos retenidos hayan perdido interés para los accionistas podría llevar a que las empresas se apalanquen más, dado que la erogación de estos intereses es deducible de impuestos.

Las leyes tributarias para las empresas también afectan la diversificación. Las adquisiciones suelen incrementar los márgenes de depreciación de los activos de una empresa. Esta mayor depreciación (una erogación que no se asienta en el flujo de efectivo) produce una menor cantidad de ingresos gravables, lo cual presenta un incentivo más para las adquisiciones. Antes de 1986, las adquisiciones tal vez eran el medio más atractivo para conseguir beneficios fiscales,[101] pero la Ley de la Reforma Fiscal de 1986 disminuyó algunas de las ventajas fiscales que la diversificación ofrecía a las empresas.[102] Los cambios recientes que recomienda el Financial Accounting Standards Board (FASB), como cambiar el método de "agrupación de intereses" para la contabilidad de los activos de la empresa adquirida, así como eliminar los montos cancelados de las investigaciones y los desarrollos en proceso, disminuyen algunos de los incentivos para realizar adquisiciones, sobre todo aquellas relacionadas con las industrias de tecnología de punta (en el capítulo 7 se analizarán más a fondo estos cambios).[103]

Si bien en la década de los ochenta las regulaciones federales se relajaron y, de nueva cuenta, se volvieron más estrictas a finales de la década de 1990, una serie de industrias han registrado un incremento en la actividad en el terreno de las fusiones debido a la desregulación de las actividades de sectores específicos, entre ellas la banca y las empresas de telecomunicaciones, así como las de petróleo, gas y electricidad. Los cambios en las regulaciones también han afectado la convergencia entre los sectores de los medios y las telecomunicaciones, lo cual ha permitido una serie de fusiones, como las sucesivas fusiones de Time Warner y AOL Time Warner. La Comisión Federal de Comunicaciones (FCC por sus siglas en inglés) ha autorizado una norma muy polémica que "permite a las transmisoras tener estaciones de televisión que lleguen a 45 por ciento de los hogares estadounidenses, es decir, ahora pueden llegar a 10 por ciento más hogares de los que llegaban antes), que posean tres estaciones en los mercados grandes en lugar de dos y una estación de televisión y un periódico en la misma población".[104] Los críticos argumentaban que el cambio de regulaciones llevará a "un festín de fusiones y adquisiciones", y que "es un triunfo para la libre empresa, pero no lo es para la libertad de expresión".[105] Aun cuando la FCC ha establecido nuevas reglas, el Congreso encontró que las revisiones de esas reglas no tenían gran fundamento y las regresó a la FCC para que las deliberara con más detenimiento. Asimismo, el Congreso está debatiendo una ley que podría afectar la normatividad de las transmisiones, incluso ciertas restricciones para su posesión.[106]

Debido al inminente cambio de regulación, una serie de empresas ha considerado algunas adquisiciones potenciales. Por ejemplo, la FCC ha autorizado que las empresas de televisión por cable ingresen al campo de la telefonía local. En Orange County, California, ahora proporcionan 25 por ciento del servicio de telefonía local. Las empresas telefónicas también han empezado a vender servicios de televisión, a pesar de que la tecnología se ha visto entorpecida hasta fecha reciente debido a que las frecuencias que utilizan las señales de televisión son muy altas y se esfuman cuando pasan por delgados alambres de cobre. En un momento dado, para superar este problema SBC, una importante operadora de telefonía local, consideró la posibilidad de adquirir DirectTV, líder en el mercado de la televisión satelital.[107] Así, los cambios en las regulaciones, como los antes descritos, crean incentivos para la diversificación.

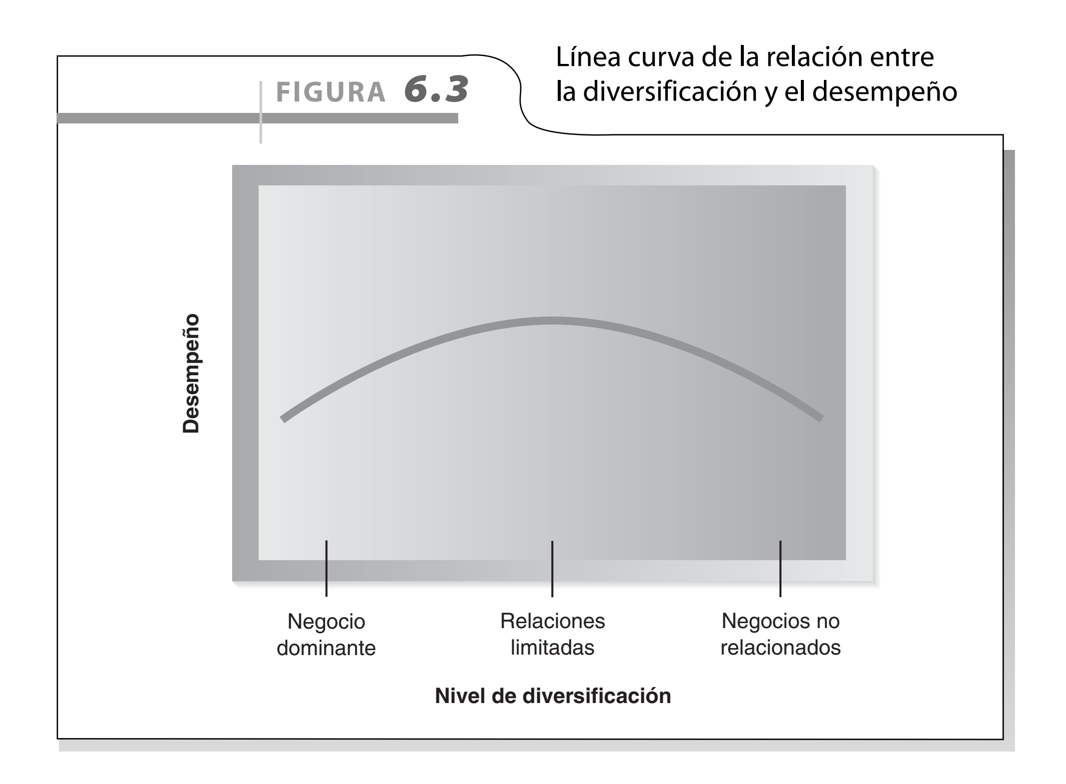
Bajo desempeño

Algunas investigaciones revelan que un bajo rendimiento monetario y un nivel mayor de diversificación están relacionados.[108] Si un "alto desempeño elimina la necesidad de una mayor diversificación",[109] el bajo desempeño proporcionaría un incentivo para la diversificación. Un mal desempeño puede llevar a una mayor diversificación, como ocurrió en el caso de Sears, Roebuck and Co., empresa que fuera independiente, sobre todo cuando existen recursos para hacerlo.[110]

En la década de los noventa y principios del siglo XXI, Sears luchó mucho y estuvo al borde de la quiebra. En aquellos años soportó las amenazas de competencia provenientes de una serie de frentes, entre ellos las entradas de Home Depot y Lowe's, que ingresaron con enorme fuerza en el negocio de los aparatos electrodomésticos (artículos en los cuales Sears tenía un margen muy alto).

Una de las respuestas que presentó Sears ante las amenazas que afrontaba consistió en diversificar sus operaciones. Por ejemplo, la compra de Lands' End en 2002 llevó a Sears a un tipo distinto de ropa. Sin embargo, todos los esfuerzos que realizó para mejorar su desempeño, incluidas las decisiones relativas a la diversificación, no tuvieron éxito. En noviembre de 2004, Sears y Kmart se fusionaron para formar lo que las empresas llamaron "un nuevo minorista muy importante". La recién creada, Sears Holdings Company, está muy diversificada y, por su tamaño, es el tercer minorista de Estados Unidos.[111] El tiempo dirá si la creación de una empresa tan diversificada será el camino que lleve a Sears y a Kmart al éxito estratégico que no pudieron lograr cuando eran empresas separadas.

FIGURA 6.3 Línea curva de la relación entre la diversificación y el desempeño



Los resultados de investigaciones y la experiencia de una serie de empresas sugieren que en la relación entre la diversificación y el desempeño podría existir una línea curva, como la que se ilustra en la figura 6.3.[112] En su momento, Thomas Middelhoff, quien fuera presidente de Bertelsmann, la empresa alemana de medios, llevó a ésta a incluir una serie de empresas nuevas, sobre todo de Internet, que han resultado un lastre para los recursos de la organización y han producido muy bajo rendimiento sobre la inversión. Gunter Thielen, el actual director, está volviendo a las actividades básicas y deshaciéndose de los negocios que no son centrales, como las empresas de Internet. Un asesor alemán explica: "El curso a seguir ha quedado bastante claro desde que salió Middelhoff: Enfocarse en los negocios que la empresa entiende y domina". Estos negocios incluyen la producción de libros, revistas, música y programas de televisión. Bajo el liderazgo de Thielen, Bertelsmann se ha reagrupado y, en la actualidad, se enfoca en lo que hace mejor.[113]

Futuro incierto del flujo de efectivo

Cuando la línea de productos de una empresa madura o afronta amenazas, ésta puede recurrir a la diversificación como una importante estrategia defensiva.[114] Las pequeñas empresas y las empresas en industrias maduras o que están madurando a veces encuentran que se deben diversificar para poder sobrevivir a largo plazo.[115] Por ejemplo, la incertidumbre fue una de las razones dominantes para que las empresas ferrocarrileras se diversificaran durante las décadas de 1960 y 1970. Se diversificaron porque se pensó que el sector camionero podría tener efectos bastante negativos para el negocio de los ferrocarriles. El sector camionero despertó entre los operadores de los ferrocarriles bastante incertidumbre respecto a la demanda que sus servicios podrían tener en el futuro.

La empresa que se diversifica en otros mercados de productos o en otros negocios reducirá la incertidumbre respecto a los flujos de efectivo futuros. Por ejemplo, el hecho de que Brinker International compita en cinco sectores del segmento de los restaurantes de comida casual contribuye a reducir la incertidumbre de la demanda. En este caso, aun cuando la demanda de uno de los conceptos de restaurante de Brinker disminuyera en un momento dado, la demanda de uno o varios de los otros conceptos podría aumentar al mismo tiempo. La incertidumbre del flujo de efectivo es la razón por la que Brinker se ha diversificado en diferentes partes del segmento de comida casual del sector de los restaurantes.

Sinergia y reducción del riesgo de la empresa

*La **sinergia** se presenta cuando el valor que crean las unidades de negocio operando juntas es superior al valor que crean esas mismas unidades cuando operan de forma independiente.*

Las empresas diversificadas que persiguen economías de alcance muchas veces tienen inversiones que son demasiado rígidas como para lograr la sinergia entre sus unidades de negocio y, por lo mismo, se pueden presentar una serie de problemas. La **sinergia** se presenta cuando el valor que crean las unidades de negocio operando juntas es superior al valor que crean esas mismas unidades cuando operan de forma independiente. Sin embargo, a medida que aumentan las relaciones entre las unidades de negocio de una empresa, también aumenta el riesgo de que ésta fracase, porque la sinergia produce una interdependencia entre los negocios que limitan su flexibilidad y capacidad de respuesta. Esta amenaza puede llevar a dos decisiones básicas.

En primer lugar, la empresa podría disminuir su nivel de cambio tecnológico operando en entornos que sean más seguros. Este comportamiento puede provocar que la empresa sienta aversión al riesgo y, por lo tanto, que no se interese en perseguir nuevas líneas de productos que ofrecen potencial, pero que no han sido probados. Por otra parte, la empresa podría limitar la medida de las actividades que comparte y dejar pasar los beneficios potenciales de la sinergia. Una de estas dos decisiones (o ambas) podrían conducir a una mayor diversificación. La primera llevaría a una diversificación relacionada en industrias en las cuales exista más certidumbre. La otra podría producir una mayor diversificación, pero no relacionada.[116] Las investigaciones revelan que la empresa que utiliza una estrategia de diversificación relacionada es más cautelosa cuando presenta ofertas para adquirir nuevos negocios, mientras que aquella que sigue una estrategia de diversificación no relacionada tiene muchas probabilidades de presentar una oferta demasiado alta, porque el postor para adquirir un negocio no relacionado tal vez no cuente con plena información acerca de la empresa adquirida.[117] No obstante, las empresas que utilizan la estrategia relacionada o la no relacionada deben comprender las consecuencias que conlleva pagar sobreprecios cuantiosas. Por ejemplo, como antes se señaló, si bien la transacción de P&G y Gillette se ha visto de forma positiva, la tasa anual de crecimiento de las líneas de productos de Gillette en la empresa de nueva creación tendrá que sumar

un promedio de 12.1 por ciento o más para que los accionistas de P&G se beneficien, en términos financieros, de la diversificación adicional que ha resultado de esta fusión.[118]

Recursos y diversificación

Como antes se explicó, existen varios incentivos ajenos al valor para que las empresas se diversifiquen, pero también hay otros que sí crean valor (como la capacidad para crear economías de alcance). Sin embargo, aun cuando existan incentivos para diversificarse, la empresa debe contar con los tipos y cantidades de recursos y capacidades que necesita para utilizar con éxito una estrategia corporativa de diversificación.[119] Aun cuando los recursos tangibles y también los intangibles facilitan la diversificación, éstos no tienen la misma capacidad para crear valor. En efecto, la medida en que los recursos sean valiosos, únicos, difíciles de imitar e insustituibles (véase el capítulo 3) influirá en su capacidad para crear valor por medio de la diversificación. Por ejemplo, los flujos de efectivo disponible son un recurso financiero tangible que la empresa puede utilizar para diversificarse. No obstante, la diversificación fundada en recursos financieros, comparada con la fundada en recursos intangibles, será más visible para los competidores y, en consecuencia, más fácil de imitar, además, será menos probable que cree valor a largo plazo.[120]

Los recursos tangibles por lo general incluyen la planta y el equipo necesarios para fabricar un producto y suelen ser activos menos flexibles. Muchas veces el exceso de capacidad sólo se podrá utilizar para productos estrechamente relacionados, sobre todo aquellos que requieren tecnologías de producción muy similares. El exceso de capacidad de otros recursos tangibles, como la fuerza de ventas, se pueden utilizar para diversificarse con más facilidad. En este caso, el exceso de capacidad en la fuerza de ventas será más efectivo si se trata de una diversificación relacionada, porque se podría utilizar para que venda productos similares. La fuerza de ventas tendrá más conocimiento de las características de los productos relacionados, los clientes y los canales de distribución.[121] Los recursos tangibles pueden crear interrelaciones de recursos en la producción, el marketing, las adquisiciones y la tecnología, que antes se definieron como actividades compartidas. Los recursos intangibles son más flexibles que los activos materiales tangibles para facilitar la diversificación. El hecho de compartir recursos tangibles puede inducir a la diversificación, pero los recursos intangibles, como el conocimiento tácito, podrían alentar una diversificación incluso mayor.[122]

Sin embargo, en ocasiones los beneficios que se esperan al utilizar recursos para diversificar a la empresa con el propósito de crear valor, o por razones ajenas al valor, jamás se realizan.[123] Por ejemplo, Wendy's International decidió vender 18 por ciento de Tim Horton, su cadena de expendios de donas, por medio de una oferta pública inicial (OPI) que se realizaría al término del primer trimestre de 2006. El hecho de que los resultados de la cadena de expendios de donas "llevaban tres años llegando apenas al punto de equilibrio"[124] influyó en esta decisión. Así, cuando Wendy's se diversificó al negocio de las donas, sus recursos fueron utilizados para propósitos ajenos al valor. Wendy's esperaba utilizar los recursos que generaría la OPI para concentrarse en mejorar el desarrollo de productos en sus restaurantes centrales y, tal vez, para perseguir otras posibilidades de diversificación que crearan valor, en lugar de que fueran ajenas al valor.[125] De la misma manera, Sara Lee Corporation ha "emprendido un agresivo plan estratégico que transformará a toda la en una estrechamente enfocada en los alimentos, las bebidas y los productos para el hogar".[126] Con esto Sara Lee pretende eliminar tanto las opciones de diversificación que crean valor como las ajenas al valor que no estaban ayudando a la empresa a mejorar su desempeño financiero de forma notable. Bajo el mando del nuevo presidente, los recursos generados por la venta de activos serían reasignados para realizar adquisiciones estratégicas e innovaciones de productos.[127]



DANIEL ACKER/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

Sara Lee Corporation venderá opciones de diversificación que no eran demasiado rentables y, en cambio, se concentrará en los alimentos, las bebidas y los productos para el hogar.

Diversificación que disminuye el valor. Motivos gerenciales para la diversificación

Los motivos gerenciales para la diversificación pueden existir más allá de las razones ajenas al valor (es decir, incentivos y recursos) y las razones para crear valor (por ejemplo, economías de alcance). El deseo de una mayor remuneración y la reducción del riesgo gerencial son dos motivos que llevan a los altos directivos a diversificar sus empresas, independientemente de la creación de valor o los motivos ajenos al valor.[128] En otras palabras, los altos directivos podrían diversificar una empresa con el propósito de diversificar el riesgo de su empleo, siempre y cuando la rentabilidad no se vea demasiado afectada.[129]

La diversificación proporciona beneficios adicionales a los altos directivos, pero esos beneficios no recaen en los accionistas. La evidencia de algunas investigaciones muestra que la diversificación y el tamaño de la empresa guardan una estrecha correlación y que, a medida que aumenta el tamaño de una empresa, también aumenta la remuneración de los ejecutivos.[130] Dado que las empresas grandes son organizaciones complejas y difíciles de administrar, los más altos directivos suelen recibir remuneraciones cuantiosas por dirigirlas.[131] El nivel mayor de diversificación puede incrementar la complejidad de la empresa, lo cual dará por resultado una remuneración incluso mayor para los ejecutivos encargados de dirigir una organización cada vez más diversificada. Los mecanismos de gobierno, como el consejo de administración, la vigilancia de los propietarios, las prácticas de remuneración de ejecutivos y el mercado que controla la empresa pueden limitar la tendencia gerencial a excederse en la diversificación. En el capítulo 10 se analizan estos mecanismos con más detalle.

Sin embargo, en algunas circunstancias, los mecanismos de gobierno de la empresa podrían no ser fuertes y, en tal caso, se presentará una situación en la cual los ejecutivos diversifiquen la empresa a tal punto que ésta no alcance siquiera a obtener rendimientos promedio.[132] La falta de un gobierno interno adecuado puede dar por resultado un desempeño relativamente malo, lo cual haría surgir la amenaza de una adquisición hostil. Estas adquisiciones pueden mejorar la eficiencia reemplazando a los equipos de administradores que no han sido efectivos, pero éstos también pueden evitar la adquisición hostil empleando tácticas defensivas, como las "píldoras venenosas", o pueden reducir su propia exposición con convenios de "paracaídas dorado".[133] Por lo tanto, la amenaza de un gobierno externo podría frenar a los administradores, pero no controlaría del todo los motivos que éstos tienen para la diversificación.[134]

La mayor parte de las empresas públicas son rentables porque los gerentes que las dirigen son vigilantes atentos de los recursos de la empresa y muchas de sus acciones estratégicas, incluso las relativas a la selección de una estrategia corporativa de diversificación, contribuyen al éxito de la organización.[135] Como se ha mencionado, el mecanismo de gobierno debe estar diseñado de modo que abarque las excepciones a las normas que siguen los administradores para tomar decisiones y emprender acciones que incrementen la capacidad de la empresa para obtener rendimientos superiores al promedio. Por consiguiente, es muy pesimista suponer que los administradores por lo general actuarán movidos por sus intereses personales y no los de su empresa.[136]

La preocupación de los altos ejecutivos por su reputación también puede controlar sus decisiones a favor de la diversificación. Si el administrador tiene buena reputación, le es más fácil desarrollar y usar su poder como tal. Asimismo, un mercado externo fuerte, que busca directivos talentosos, también puede evitar que éstos persigan una diversificación inadecuada.[137] Además, una empresa diversificada puede vigilar a otras empresas adquiriendo las que están mal administradas para poder reestructurar su propia base de activos. Cuando los ejecutivos saben que sus empresas podrían ser adquiridas si no están bien administradas, eligen utilizar estrategias de diversificación que crean valor.

Como se muestra en la figura 6.4, el nivel de diversificación que podría tener un mayor efecto positivo en el desempeño se basa, en parte, en la medida en que la interacción de los recursos, los motivos de los administradores y los incentivos afectan la adopción de estrategias particulares de diversificación. Como antes se señaló, cuanto mayores sean los incentivos y más flexibles sean los recursos, tanto mayor será el nivel de diversificación esperado. Los recursos financieros (los más flexibles) deben mantener una relación más estrecha con el nivel de diversificación que la que guardan los recursos tangibles o intangibles. Los recursos tangibles (los más rígidos) son útiles, sobre todo, para la diversificación relacionada.

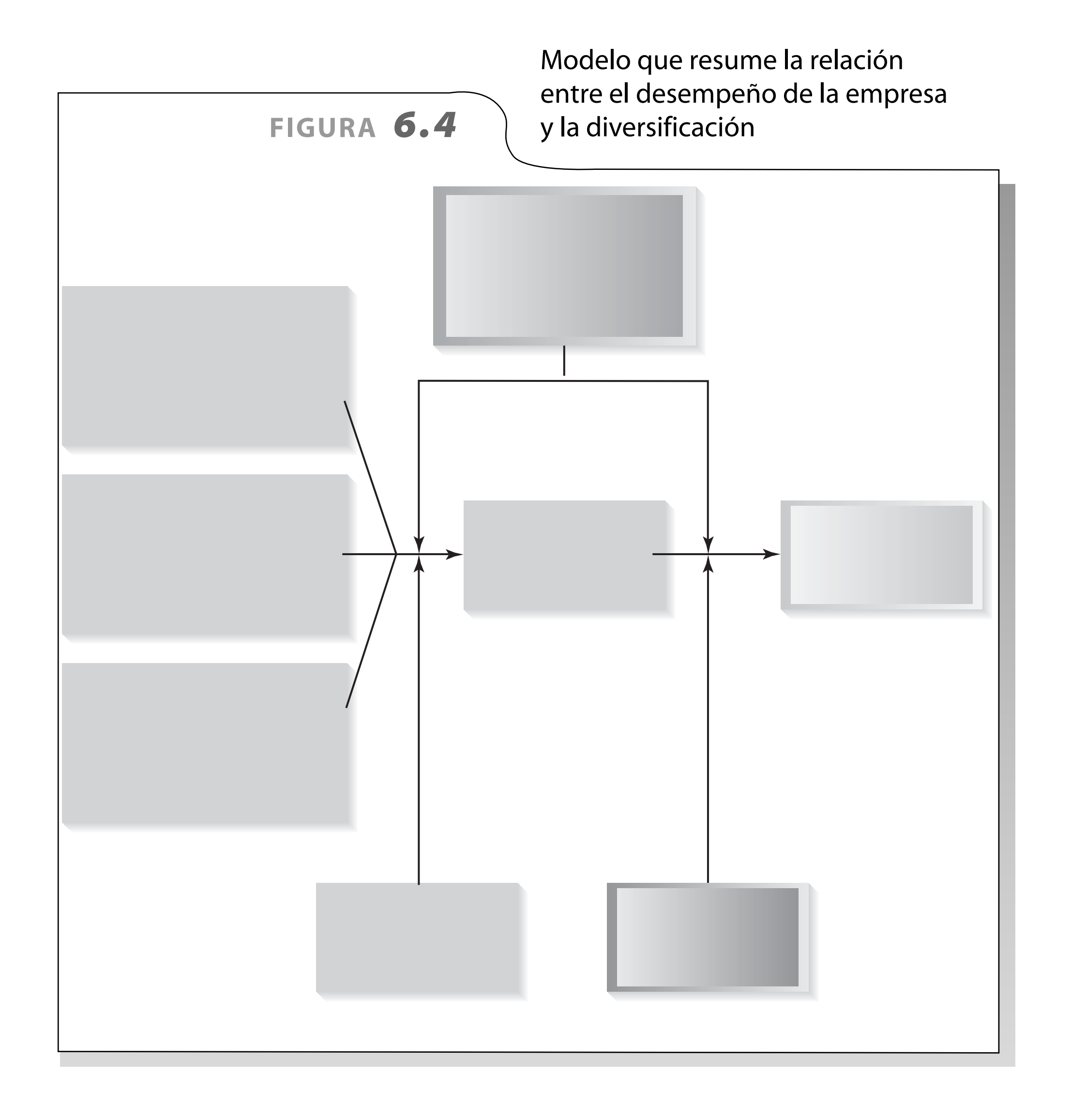


FIGURA 6.4 Modelo que resume la relación entre el desempeño de la empresa y la diversificación

Como antes se explicó en este capítulo, las empresas crean más valor si utilizan de forma efectiva las estrategias de diversificación. No obstante, el gobierno corporativo debe mantener controlada la diversificación (véase el capítulo 10). También es importante que utilice instrumentos apropiados para implementar la estrategia, como la estructura organizacional (véase el capítulo 11).

En este capítulo se han descrito las estrategias corporativas. En el siguiente se analizarán las fusiones y las adquisiciones como medio prominente para que las empresas se diversifiquen y al hacerlo crezcan de forma rentable.[138] Estas tendencias hacia una mayor diversificación por medio de las adquisiciones, que se han revertido un poco debido a la reestructuración (véase el capítulo 7), indican que se ha registrado un aprendizaje respecto a las estrategias corporativas de diversificación.[139] De acuerdo con esto, las empresas que se diversifican lo deben hacer con cautela, optando por enfocarse en sólo algunos negocios y no en muchos.[140] De hecho, las investigaciones revelan que si bien la diversificación no relacionada ha disminuido, la relacionada ha aumentado, quizá debido a la reestructuración que siguió ocurriendo durante la década de los noventa y principios del siglo XXI.[141] Esta secuencia de la diversificación, seguida por la reestructuración, ahora se está presentando en Europa y otros países, como Corea, y refleja las acciones que antes tomaron empresas de Estados Unidos y del Reino Unido.[142] Las empresas pueden mejorar su competitividad estratégica cuando persiguen un nivel de diversificación acorde con sus recursos (sobre todo los financieros), sus competencias centrales y las oportunidades y amenazas en el entorno de las instituciones y la competencia de sus países.[143]

RESUMEN

- La principal razón por la que una empresa utiliza una estrategia corporativa para diversificarse más es la creación de valor adicional. La utilización de una estrategia corporativa de un solo negocio o uno dominante puede ser preferible a seguir una estrategia de mayor diversificación, a menos que la empresa pueda desarrollar economías de alcance o economías financieras entre los negocios, o salvo que la empresa pueda aumentar su poder de mercado por medio de niveles de diversificación adicionales. Las economías de alcance y el poder de mercado son las fuentes principales para la creación de valor cuando la empresa se diversifica utilizando una estrategia corporativa con niveles de diversificación entre moderados y altos.
- La estrategia corporativa de diversificación relacionada ayuda a la empresa a crear valor mediante las actividades compartidas y la transferencia de competencias a los distintos negocios que constituyen su portafolio de negocios.
- Las actividades compartidas suelen implicar que los negocios comparten recursos intangibles. La transferencia de competencias centrales implica que las competencias centrales que han sido creadas en un negocio son transferidas a otro, pero también puede implicar la transferencia de competencias entre la oficina matriz de la empresa y una unidad de negocios.
- Por lo general, las actividades compartidas suelen estar asociadas con una estrategia corporativa de diversificación relacionada concentrada. La implementación y la coordinación de las actividades compartidas son muy costosas y pueden crear beneficios asimétricos para las divisiones implicadas en las actividades compartidas, así como llevar a los administradores a comportamientos para correr menos riesgos.
- La transferencia de competencias centrales suele estar asociada con la diversificación relacionada vinculada (o una mezcla de relacionada y no relacionada), si bien las empresas que persiguen las actividades compartidas y la transferencia de competencias centrales también pueden utilizar la estrategia relacionada vinculada.
- La asignación eficiente de los recursos o la reestructuración de los activos de una empresa meta y su sujeción a rigurosos controles financieros son dos caminos que llevan a una diversificación no relacionada exitosa. Las empresas que utilizan la estrategia de diversificación no relacionada se concentran en la creación de economías financieras para generar valor.
- En ocasiones, las empresas persiguen la diversificación por razones ajenas al valor. Los incentivos derivados de las políticas públicas antimonopolio y las leyes fiscales, los desempeños decepcionantes o la incertidumbre de los flujos de efectivo futuros son algunos ejemplos de razones ajenas al valor que mueven a las empresas a optar por diversificarse más.
- Los motivos gerenciales para la diversificación (incluso incrementar su remuneración) pueden llevar a un exceso en la diversificación y a una posterior reducción de la capacidad de una empresa para crear valor. No obstante, la evidencia sugiere, sin lugar a dudas, que la mayor parte de los altos directivos pretenden ser buenos vigilantes de los activos de la empresa y evitar que ésta se diversifique de formas o en niveles que destruyan su valor.
- Los administradores deben prestar atención a los entornos interno y externo de su empresa cuando toman decisiones sobre el nivel óptimo en que ésta se puede diversificar. Por supuesto que los recursos internos son determinantes importantes de la dirección a seguir durante el proceso de diversificación. Sin embargo, las circunstancias del entorno externo de la empresa podrían facilitar niveles de diversificación adicionales, al igual que las amenazas inesperadas de los competidores.

PREGUNTAS DE REVISIÓN



1. ¿En qué consiste una estrategia corporativa y por qué es importante?
2. ¿Cuáles son los distintos niveles de diversificación que persiguen las empresas al utilizar distintas estrategias corporativas?
3. ¿Cuáles son las tres razones que llevan a las empresas a diversificar sus operaciones?
4. ¿Cómo crean valor las empresas cuando utilizan una estrategia de diversificación relacionada?
5. ¿Cuáles son las dos formas que permiten obtener economías financieras cuando se utiliza una estrategia de diversificación no relacionada?
6. ¿Qué incentivos y recursos propician la diversificación?
7. ¿Qué motivos podrían llevar a los administradores a diversificar demasiado su empresa?

EJERCICIOS

La integración vertical en la producción de carne de res[1]

En la década de 1970 una empresa llamada Iowa Beef Products (IBP) revolucionó la cadena de valor que vinculaba a los rastros de Estados Unidos con la sección de carnes de los supermercados locales. Dada la forma en que IBP creó valor utilizando de forma creativa las actividades de la cadena de valor, su éxito provocó que algunas empresas establecidas, como Swift y Hormel, decidieran abandonar el negocio de producción de carne de res. Antes de IBP, un análisis de la cadena de valor que utilizaba la mayor parte de los competidores muestra que desempeñaban las actividades siguientes. El ganado en pie era enviado por ferrocarril a criaderos en ciudades grandes como Chicago. En cuanto las reses engordaban, las empresas "empacadoras de carne" las mataban y, por medio de un furgón refrigerado, las enviaban enteras al carnicero de la tienda, el cual las cortaba para vender las piezas a los consumidores finales.

IBP modernizó el proceso para sacrificar a las reses y trasladó las plantas empacadoras a una plaza mucho más cercana al rastro. Asimismo, la empresa revolucionó la cadena de valor porque agregó un segundo paso, distintivo en términos económicos: "empacar la carne en cajas". Este hecho significó, en esencia, que la res fuera cortada en piezas para su venta mediante un proceso de producción en masa, en lugar de que el carnicero las cortara a pedido. A continuación, las piezas de carne eran guardadas de forma muy eficiente en cajas y enviadas directamente el establecimiento minorista, el cual podía colocar sin tardanza gran parte de ella en los refrigeradores, sin ayuda de un carnicero especializado. Las eficiencias de estos nuevos procesos permitieron que IBP operara con costos sustantivamente menores que los de sus competidores que utilizaban el conjunto tradicional de procesos antes descrito. En efecto, la exitosa adaptación que logró IBP en las actividades de la cadena de valor contribuyó a que las acciones de esta empresa fueran las que, durante dos años seguidos, registraran mejor desempeño en la Bolsa de Valores de Nueva York, a finales de la década de 1970.

Para combinar las actividades de la cadena de valor, IBP tomó una serie de decisiones respecto a la integración vertical. Con base en la explicación de la integración vertical que contiene este capítulo, responda las preguntas siguientes.

Parte uno

¿Cuál es la lógica de la integración vertical que sustenta cada uno de los movimientos siguientes que hizo Iowa Beef?

- Aunque se trataba de actividades distintas en términos económicos y con distintos tamaños de eficiencia deseable, IBP operó tanto mataderos como plantas empacadoras y las ubicó cerca unas de otras cuando fue posible. ¿Por qué si las actividades eran distintas, IBP las ubicó unas junto a otras físicamente?
- Las plantas de empaque tenían una capacidad ideal de eficiencia superior a los mataderos, por lo tanto, IPB tuvo que llevar reses muertas para complementar a las producidas en los mataderos adyacentes que eran de su propiedad. Algunas de las reses muertas que llegaban provenían de los mataderos de IBP y otras llegaban de los mataderos de otras empresas. ¿Por qué IBP mezcló las reses que recibía en sus plantas empacadoras?
- IBP utilizó sus propios camiones refrigerados para trasladar las reses muertas de mataderos distantes a plantas empacadoras en los estados de las grandes planicies. ¿Por qué no contrató a empresas camioneras especializadas cuando necesitaba el servicio de transporte o por qué rentó los camiones tan solo cuando los necesitaba?
- Cuando IPB se surtía de reses en pie de los criaderos de los estados de las grandes planicies, la empresa compraba en el mercado *spot* utilizando su ventaja en costos con el fin de garantizar el poder ofrecer el dinero necesario para obtener las reses que necesitaba para mantener a sus plantas operando a toda su capacidad. Sin embargo, cuando la empresa entró al estado de Idaho cambió el enfoque para suministrarse de ganado. En esta zona había menos ganado en general; así que compró una participación minoritaria de un criadero. ¿Por qué la empresa adquirió una participación, corriente arriba, en Idaho y no en otros estados de las grandes planicies?

Parte dos

En la década de los noventa y principios del siglo XXI, varias empresas empacadoras de carne pretendieron transferir la técnica de integración vertical que IBP había perfeccionado para el ganado de res a la industria porcina. Utilice Internet para desarrollar un diagrama de flujo de las actividades de un sistema económico que lleva a un cerdo de su granja al refrigerador del supermercado. Cuando lo haya hecho prosiga con su investigación de modo que pueda responder la pregunta siguiente: En el negocio porcino, en los pasados 15 años, ¿qué actividades se han integrado de forma vertical y por qué?

La diversidad de Dover

Hoovers.com empieza su resumen de Dover Corporation (DOV) de la manera siguiente: "La 'D' de Dover podría representar diversidad". Hoovers.com se refiere a los más de 45 negocios que son propiedad de Dover que, en su sitio web, expone la misión de la empresa como sigue: "Dover Corporation es un fabricante mundial diversificado de productos industriales. Nuestra meta es ser líderes en todos los mercados que atendemos para beneficiar a nuestros clientes y accionistas". Yahoo Finance incluye a Dover en la lista de su sitio web como un "conglomerado". En este ejercicio usted sólo debe determinar qué tipo de empresa es Dover, así como expresar su opinión personal acerca de qué tan capaz es su oficina corporativa de crear valor para los accionistas de la empresa.

Parte uno

Primero vaya al sitio web de Dover en www.dovercorporation.com y descargue su informe anual más reciente. Con base en el modelo de clasificación que se presenta en la figura 6.1 de este capítulo, ¿cómo clasificaría a Dover?

Parte dos

Estudie la explicación que ofrece la gerencia de Dover sobre por qué formar parte de la corporación crea más valor para sus unidades de negocio del que podrían crear si operaran como empresas independientes. Respalde lo anterior buscando información de Dover en *Value Line Investment Survey* y con informes de analistas que encuentre en una biblioteca o en casas de bolsa. Compare la forma en que estas fuentes independientes evalúan la capacidad de Dover para crear valor por medio de su portafolio diversificado con la explicación que presenta la gerencia. ¿Los argumentos de los analistas coinciden con la lógica que presentan los altos directivos de Dover? Explique su respuesta. Presente la mayor cantidad de evidencia objetiva posible para sustentar sus afirmaciones.

Parte tres

Analice otros conglomerados que aparezcan en la misma lista que Dover en el sitio Finance Yahoo. ¿Considera que se trata de un buen plan de clasificación cuando produce un conjunto de empresas como las que aparecen en la lista? Justifique su respuesta

Parte cuatro

Si usted fuera analista financiero y contara con la información que obtuvo en su trabajo en este ejercicio, ¿incluiría a Dover Corporation en "comprar", "vender" o "retener"? Justifique su recomendación.

[1] Los términos mencionados en la parte uno de este ejercicio han sido tomados de "IBP and the US Beef Industry" de Davis Collis, Nancy Donahue y Toby Stuart, Harvard Business School Case, Universidad de Harvard, 1991.

NOTAS

1. M. E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, Nueva York, 1980, p. xvi.
2. G. Gavetti, D. A. Levinthal y J. W. Rivkin, "Strategy making in novel and complex worlds: The power of analogy", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 691-712.
3. G. Probst y S. Raisch, "Organizational crisis: The logic of failure", *Academy of Management Executive*¸ 19(1), 2005, pp. 90-105; S. P. Viguerie y C. Thompson, "The faster they fall", *Harvard Business Review*, 83(3), 2005, p. 22.
4. N. J. Moss, "The relative value of growth", *Harvard Business Review*, 83(4), 2005, pp. 102-112.
5. M. E. Porter, "From competitive advantage to corporate strategy", *Harvard Business Review*, 65(3), 1987, pp. 43-59.
6. Ibid; C. A. Montgomery, "Corporate diversification", *Journal of Economic Perspectives*, 8, 1994, pp. 163-178.
7. P.-Y. Chu, M.-J. -Teng, C.-H. Huang y H.-S. Lin, "Virtual integration and profitability: Some evidence from Taiwan IC industry", *International Journal of Technology Management*, 29, 2005, pp. 152-172; M. Kwak, "Maximizing value through diversification", *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 2002, p. 10.
8. S. A. Mansi y D. M. Reeb, "Corporate diversification: What gets discounted?", *Journal of Finance*, 57, 2002, pp. 2167-2183; P. Wright, M. Kroll, A. Lado y B. Van Ness, "The structure of ownership and corporate acquisition strategies", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 41-53; C. C. Markides y P. J. Williamson, "Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view", *Academy of Management Journal, 39,* 1996, pp. 340-367.
9. E. Thorton, "How Purcell lost his way", *Business Week*, 11 de julio de 2005, pp. 68-70.
10. C. E. Helfat y K. M. Eisenhardt, "Inter-temporal economies of scope organizational modularity, and the dynamics of diversification", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 1217-1232.
11. A. Campbell, M. Goold y M. Alexander, "Corporate strategy: The question for parenting advantage", *Harvard Business Review*, 73(2), 1995, pp. 120-132.
12. M. Goold y A. Campbell, "Parenting in complex structures", *Long Range Planning* 35(3), 2002, pp. 219-243; T. H. Brush, P. Bromiley y M. Hendrickx, "The relative influence of industry and corporation on business segment performance: An alternative estimate", *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 519-547; T. H. Brush y P. Bromiley, "What does a small corporate effect mean? A variance components simulation of corporate and business effects", *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 825-835.
13. D. J. Miller, "Firm's technological resources and the performance effects of diversification: A longitudinal study", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 1097-1119.
14. D. D. Bergh, "Diversification strategy research at a crossroads: Established, emerging and anticipated paths", en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison, Eds., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2001, pp. 363-383.
15. "Brinker International Annual Report", 2004, p. 4.
16. S. Holmes, "I Like a challenge-And I've got one", *Business Week*, 18 de julio de 2005, p. 44.
17. D. E. M. Sappington, "Regulating horizontal diversification", *International Journal of Industrial Organization*, 21, 2003, pp. 291-315.
18. R. P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard Business School, Boston, 1974; L. Wrigley, *Divisional Autonomy and Diversification*, tesis de doctorado, Harvard Business School, 1970.
19. "Wrigley to add Life Savers and Altoids to its confectionery portfolio", página home de Wrigley, www.wrigley.com, 17 de febrero de 2005.
20. R. D. Ireland, R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, *Understanding Business Strategy*, Thomson South-Western, Mason, OH, 2006, p. 139.
21. P. Grant, J. Drucker y D. L. Berman, "Cable's eyes on wireless prize", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 18 de mayo de 2005.
22. "About Us", página home de Hutchison Whampoa Limited, www.hutchison.whampoa.com, 29 de agosto de 2005.
23. M. Goold y D. Young, "When lean isn't mean", *Harvard Business Review*, 83(4), 2005, pp. 16-18.
24. B. Einhorn y R. Tiplady, "What does Li see in this wallflower?", *Business Week*, 23 de mayo de 2005, pp. 23, 58.
25. R. K. Aggarwal y A. A. Samwick, "Why do managers diversify their firms? Agency reconsidered", *Journal of Finance*, 58, 2003, pp. 71-118; P. Wright, M. Kroll y D. Elenkov, "Acquisition returns, increase in firm size, and chief executive officer compensation: The moderating role of monitoring", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 599-608.

26. W. S. DeSarbo, C. A. Di Benedetto, M. Song e I. Sinha, "Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 47-74; J. Song, "Firm capabilities and technology ladders", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 191-210; J. Lampel y J. Shamsie, "Probing the unobtrusive link: Dominant logic and the design of joint ventures at General Electric", *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp. 593-602.
27. M. S. Gary, "Implementation strategy and performance outcomes in related diversification", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 643-664; H. Tanriverdi y N. Venkatraman, "Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 97-119.
28. M. W. Peng, S.-H. Lee y D. Y. L. Wang, "What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 622-633.
29. M. E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, Nueva York, 1985, p. 328.
30. J. W. Lu y P. W. Beamish, "International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis", *Academy of Management Journal*, 47, 2004, pp. 598-609; R. G. Schroeder, K. A. Bates y M. A. Junttila, "A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 105-117.
31. N. Byrnes, R. Berner, W. Zellner y W. C. Symonds, "Branding Five new lessons", *Business Week*, 14 de febrero de 2004, pp. 26-28.
32. N. Deogun, C. Forelle, D. K. Berman y E. Nelson, "P&G to buy Gillette for $54 billion", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 28 de enero de 2005.
33. R. G. Blumenthal, "P&G looks underrated in eve of buying Gillette", *Bryan-College Station Eagle*, 29 de agosto de 2005, p. E4.
34. D. Wince-Smith, "Innovate at your own risk", *Harvard Business Review*, 83(5), 2005, p. 25.
35. D. Gupta y Y. Gerchak, "Quantifying operational synergies in a merger/acquisition", *Management Science*, 48, 2002, pp. 517-533.
36. A. Pressman, "Fidelity trolls for bigger fish", *Business Week*, 15 de agosto de 2005, pp. 70-71.
37. Ibid.
38. M. L. Marks y P. H. Mirvis, "Managing mergers, acquisitions, and alliances: Creating an effective transition structure", *Organizational Dynamics*, 28(3), 2000, pp. 35-47.
39. C. Park, "Prior performance characteristics of related and unrelated acquirers", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 471-480; G. Delong, "Stockholder gains from focusing versus diversifying bank mergers", *Journal of Financial Economics*, 2, 2001, pp. 221-252; T. H. Brush, "Predicted change in operational synergy and post-acquisition performance of acquired businesses", *Strategic Management Journal*, 17, 1996, pp. 1-24; H. Zhang, "Wealth effects of U.S. bank takeovers", *Applied Financial Economics*, 5, 1995, pp. 329-336.
40. D. D. Bergh, "Size and relatedness of units sold: An agency theory and resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, 16, 1995, pp. 221-239.
41. M. Lubatkin y S. Chatterjee, "Extending modern portfolio theory into the domain of corporate diversification: Does it apply?", *Academy of Management Journal*, 37, 1994, pp. 109-136.
42. A. Van Oijen, "Product diversification, corporate management instruments, resource sharing, and performance", *Academy of Management Best Paper Proceedings* (en CD-ROM Business Policy and Strategy Division), 2001; T. Kono, "A strong head office makes a strong company", *Long Range Planning*, 32(2), 1999, p. 225.
43. M. Kotabe, X. Martin y H. Domoto, "Gaining from vertical partnerships: Knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 293-316; L. Capron, P. Dussauge y W. Mitchell, "Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and the United States, 1988-1992", *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp. 631-661; A. Mehra, "Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry", *Strategic Management Journal*, 17, 1996, pp. 307-322; S. Chatterjee y B. Wernerfelt, "The link between resources and type of diversification: Theory and evidence", *Strategic Management Journal*, 12, 1991, pp. 33-48.
44. S. Dutta, M. J. Zbaracki y M. Bergen, "Pricing process as a capability: A resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 615-630.
45. L. Capron y N. Pistre, "When do acquirers earn abnormal returns?", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 781-794.
46. "Henkel's Lehner to expand adhesives unit through acquisitions", *Bloomberg.com,* www.bloomberg.com, 17 de agosto de 2005.
47. J. W. Spencer, "Firms' knowledge-sharing strategies in the global innovation system: Empirical evidence from the flat panel display industry", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 217-233.
48. "Virgin Group, Ltd.", *Hoovers*, www.hoovers.com, 17 de agosto de 2005.
49. "About Thermo", página home de Thermo Electron, www.thermoelectron.com, 12 de agosto de 2005.
50. "Honda engines", página home de Honda Motor Company, www.honda.com, 29 de agosto de 2005.
51. G. Stalk, Jr., "Rotate the core", *Harvard Business Review*, 83(3), 2005, pp. 18-19; C. Zellner y D. Fornahl, "Scientific knowledge and implications for its diffusion", *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 2002, pp. 190-198.
52. C. St. John y J. S. Harrison, "Manufacturing-based relatedness, synergy, and coordination", *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 129-145.
53. S. Chatterjee y J. Singh, "Are tradeoffs inherent in diversification moves? A simultaneous model for type of diversification and mode of expansion decisions", *Management Science*, 45, 1999, pp. 25-41.
54. M. Halkias, "Federated, May agree to merge", *Dallas Morning News*, www.dallasnews.com, 27 de febrero de 2005.
55. T. Muck, "Arkansas Business reports Whirlpool to lay off 400 in Ft. Smith", *Today's THV KTHV Little Rock*, www.kthv.com, 26 de agosto de 2005.
56. C. Salter, "Whirlpool finds its cool", *Fast Company*, junio de 2005, pp. 73-75.
57. M. Dickie, "Haier gets to top but must work to stay there", *Financial Times Online*, www.ft.com, 29 de agosto de 2005.
58. Bergh, "Diversification strategy research at a crossroads", p. 369.
59. G. Symeonidis, "Cartel stability with multiproduct firms", *International Journal of Industrial Organization*, 20, 2002, pp. 339-352; J. Gimeno y C. Y. Woo, "Multimarket contact, economies of scope, and firm performance", *Academy of Management Journal*, 42, 1999, pp. 239-259.
60. "DHL, Import express", página home de DHL, yourdhl.com, 29 de agosto de 2005.
61. "UPS expanding logistics options for Intra-Asia customers", *Supply & Demand Chain Executive*, www.sdcexec.com, 11 de abril de 2005.
62. R. Gulati, P. R. Lawrence y P. Puranam, "Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 415-440.
63. D. A. Griffin, A. Chandra y T. Fealey, "Strategically employing natural channels in an emerging market", *Thunderbird International Business Review*, 47(3), 2005, pp. 287-311; A. Darr y L. Talmud, "The structure of knowledge and seller-buyer networks in markets for emergent technologies", *Organization Studies*, 24, 2003, pp. 443-461.
64. O. E. Williamson, "Economics and organization: A primer", *California Management Review*, 38(2), 1996, pp. 131-146.
65. M. G. Jacobides, "Industry change through vertical disintegration: How and why markets emerged in mortgage banking", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, 465-498.
66. R. Barker, "How high will Medco fly on its own?", *Business Week*, 26 de mayo de 2003, p. 118.
67. L. R. Kopczak y M. E. Johnson, "The supply-chain management effect", *MIT Sloan Management Review*, 3, 2003, pp. 27-34; K. R. Harrigan, "Strategic flexibility in the old and new economies", en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison, Eds., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2001, pp. 97-123.
68. M. R. Subramani y N. Venkatraman, "Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: Theory and evidence", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 46-62; R. E. Kranton y D. F. Minehart, "Networks versus vertical integration", *Rand Journal of Economics*, 3, 2001, pp. 570-601.

69. C. Serant, "Mexico spins a new orbit-The country's venerable contract manufacturing complex is assuming a dramatic new form as China asserts its position as the EMS Industry's cost leader", *EBN*, 20 de enero de 2003, p. 27.
70. P. Kothandaraman y D. T. Wilson, "The future of competition: Value-creating networks", *Industrial Marketing Management*, 30, 2001, pp. 379-389.
71. K. M. Eisenhardt y D. C. Galunic, "Coevolving: At last, a way to make synergies work", *Harvard Business Review*, 78(1), 2000, pp. 91-111.
72. R. Schoenberg, "Knowledge transfer and resource sharing as value creation mechanisms in inbound continental European acquisitions", *Journal of Euro-Marketing*, 10, 2001, pp. 99-114.
73. "The Walt Disney Company-Company overview", página home de Walt Disney, http://corporate.disney.go.com, 30 de agosto de 2005.
74. M. Freeman, "Forging a model for profitability", *Electronic Media*", 28 de enero de 2002, pp. 1, 13.
75. D. D. Bergh, "Predicting divestiture of unrelated acquisitions: An integrative model of ex ante conditions", *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 715-731; C. W. L. Hill, "Diversification and economic performance: Bringing structure and corporate management back into the picture", en R. P. Rumelt, D. E. Schendel y D. J. Teece, Eds., *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, 1994, pp. 297-321.
76. Porter, *Competitive Advantage.*
77. O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*", Macmillan Free Press, Nueva York, 1975.
78. J. McTague, "Security in numbers", *Barron's*, 30 de diciembre de 2002, p. 26; C. Botosan y M. Harris, "Motivations for changes in disclosure frequency and its consequences: An examination of voluntary quarterly segment disclosure", *Journal of Accounting Research*, 38, 2000, pp. 329-353; R. Kochhar y M. A. Hitt, "Linking corporate strategy to capital structure: Diversification strategy, type, and source of financing", *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp. 601-610.
79. D. Miller, R. Eisenstat y N. Foote, "Strategy from the inside out: Building capability-creating organizations", *California Management Review*, 44(3), 2002, pp. 37-54; M. E. Raynor y J. L. Bower, "Lead from the center: How to manage divisions dynamically", *Harvard Business Review*, 79(5), 2001, 92-100; P. Taylor y J. Lowe, "A note on corporate strategy and capital structure", *Strategic Management Journal*, 16, 1995, pp. 411-414.
80. J. M. Campa y S. Kedia, "Explaining the diversification discount", *Journal of Finance*, 57, 2002, pp. 1731-1762; M. Kwak, "Spinoffs lead to better financing decisions", *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 2001, p. 10; O. A. Lamont y C. Polg, "The diversification discount: Cash flows versus returns", *Journal of Finance*, 56, 2001, pp. 1693-1721; R. Rajan, H. Sarvaes y L. Zingales "The cost of diversity: The diversification discount and inefficient investment", *Journal of Finance, 55*, 2001, pp. 35-79.
81. "Spoilt for choice", *The Economist*, www.economist.com, 5 de julio de 2001.
82. L. G. Thomas, III, "Are we all global now? Local vs. foreign sources of corporate competence: The case of the Japanese pharmaceutical industry", *Strategic Management Journal*, 25, número especial, 2004, pp. 865-886.
83. D. J. Denis, D. K. Denis y A. Sarin, "Agency theory and the reference of equity ownership structure on corporate diversification strategies", *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 1071-1076; R. Amit y J. Livnat, "A concept of conglomerate diversification", *Journal of Management*, 14, 1988, pp. 593-604.
84. Whittington, "In praise of the evergreen conglomerate", p. 4.
85. T. Khanna, K. G. Palepu y J. Sinha, "Strategies that fit emerging markets", *Harvard Business Review*, 83(6), 2005, pp. 63-76.
86. T. Khanna y K. Palepu, "Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups", *Journal of Finance*, 55, 2000, pp. 867-892; T. Khanna y K. Palepu, "The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile", *Academy of Management Journal*, 43, 2000, pp. 268-285.
87. S. Sams, "Emerging expertise", *Harvard Business Review*, 83(5), 2005, pp. 24-26.
88. R. E. Hoskisson, R. A. Johnson, D. Yiu y W. P. Wan, "Restructuring strategies and diversified business groups: Differences associated with country institutional environments", en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison, Eds., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2001, pp. 433-463; S. J. Chang y H. Singh, "The impact of entry and resource fit on modes of exit by multibusiness firms", *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 1019-1035.
89. W. Ng y C. de Cock, "Battle in the boardroom: A discursive perspective", *Journal of Management Studies*, 39, 2002, pp. 23-49.
90. J. Robertson, "Hotel chain to be sold", *Dallas Morning News*, www.dallas.news.com, 14 de junio de 2005.
91. R. Coff, "Bidding wars over R&D intensive firms: Knowledge, opportunism, and the market for corporate control", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 74-85.
92. M. Lubatkin, H. Merchant y M. Srinivasan, "Merger strategies and shareholder value during times of relaxed antitrust enforcement: The case of large mergers during the 1980s", *Journal of Management*, 23, 1997, pp. 61-81.
93. D. P. Champlin y J. T. Knoedler, "Restructuring by design? Government's complicity in corporate restructuring", *Journal of Economic Issues*, 33(1), 1999, pp. 41-57.
94. R. M. Scherer y D. Ross, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton Mifflin, Boston, 1990.
95. A. Shleifer y R. W. Vishny, "Takeovers in the 1960s and the 1980s: Evidence and implications", en R. P. Rumelt, D. E. Schendel y D. J. Teece, Eds., *Fundamental issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, 1994, pp. 403-422.
96. S. Chatterjee, J. S. Harrison y D. D. Bergh, "Failed takeover attempts, corporate governance and refocusing", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 87-96; Lubatkin, Merchant y Srinivasan, "Merger strategies and shareholder value; D. J. Ravenscraft y R. M. Scherer, *Mergers, Sell-Offs and Economic Efficiency*, Brookings Institution, Washington, DC, 1987, p. 22.
97. D. A. Zalewski, "Corporate takeovers, fairness, and public policy", *Journal of Economic Issues*, 35, 2001, pp. 431-437; P. L. Zweig, J. P. Kline, S.A. Forest y K. Gudridge, "The case against mergers", *Business Week*, 30 de octubre de 1995, pp. 122-130; J. R. Williams, B. L. Paez y L. Sanders, "Conglomerates revisited", *Strategic Management Journal*, 9, 1988, pp. 403-414.
98. E. J. López, "New anti-merger theories: A critique", *Cato Journal*, 20, 2001, pp. 359-378; "The trustbusters' new tools", *The Economist*, 2 de mayo de 1998, pp. 62-64.
99. R. Croyle y P. Kager, "Giving mergers a head start", *Harvard Business Review,* 80(10), 2002, pp. 20-21.
100. M. C. Jensen, "Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers", *American Economic Review*, 76, 1986, pp. 323-329.
101. R. Gilson, M. Scholes y M. Wolfson, "Taxation and the dynamics of corporate control: The uncertain case for tax motivated acquisitions", en J. C. Coffee, L. Lowenstein y S. Rose-Ackerman, Eds., *Knights, Raiders, and Targets: The impact of the Hostile Takeover*, Oxford University Press, Nueva York, 1988, pp. 271-299.
102. C. Steindel, "Tax reform and the merger and acquisition market: The repeal of the general utilities", *Federal Reserve Bank of New York Quarterly Review*, 11(3), 1986, pp. 31-35.
103. M. A. Hitt, J. S. Harrison y R. D. Ireland, *Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders,* Oxford University Press, Nueva York, 2001.
104. D. B. Wilkerson y Russ Britt, "It's showtime for media deals: Radio lessons fuel debate over control of TV, newspapers", MarketWatch, www.marketwatch.com, 30 de mayo de 2003.
105. S. Labaton, "Senators move to restore F.C.C. limits on the media", *New York Times*, www.nytimes.com, 5 de junio de 2003.
106. A. M. Squeo, FCC's Powell sits on horns of dilemma: Chairman must assuage industry without compromising his deregulation agenda", *Wall Street Journal,* 19 de julio de 2004, p. A4.
107. S. Wooley, "Telco (take 2)", *Forbes*, 12 de mayo de 2003, p. 68.
108. C. Park, "The effects of prior performance on the choice between related and unrelated acquisitions: implications for the performance consequences of diversification strategy", *Journal of Management Studies,* 39, 2002, pp. 1003-1019.
109. Rumelt, *Strategy and Economic Performance*, p. 125.
110. J. G. Matsusaka, "Corporate diversification, value maximization, and organizational capabilities", *Journal of Business*, 74, 2001, pp. 409-432.

111. "About Sears", página home de Sears Holding Company, www.sears.com, 30 de agosto de 2005.
112. L. E. Palich, L. B. Cardinal y C. C. Miller, "Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades of research", *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp. 155-174.
113. J. Ewing, "Back to basics", *Business Week*, 10 de marzo de 2003, pp. 46-47.
114. A. E. Bernardo y B. Chowdhry, "Resources, real options, and corporate strategy", *Journal of Financial Economics*, 63, 2002, pp. 211-234.
115. N. W. C. Harper y S. P. Viguerie, "Are you too focused?", *McKinsey Quarterly*, mitad de verano, 2002, pp. 29-38; J. C. Sandvig y L. Coakley, "Best practices in small firm diversification", *Business Horizons*, 41(3), 1998, pp. 33-40; C. G. Smith y A. C. Cooper, "Established companies diversifying into young industries: A comparison of firms with different levels of performance", *Strategic Management Journal*, 9, 1988, pp. 111-121.
116. N. M. Kay y A. Dlamantopoulos, "Uncertainty and synergy: Towards a formal model of corporate strategy", *Managerial and Decision Economics*, 8, 1987, pp. 121-130.
117. R. W. Coff, "How buyers cope with uncertainty when acquiring firms in knowledge-intensive industries: Caveat emptor", *Organization Science*, 10, 1999, pp. 144-161.
118. S. Tully, "The urge to merge", *Fortune,* 21 de febrero de 2005, pp. 21-22.
119. S. J. Chatterjee y B. Wernerfelt, "The link between resources and type of diversification: Theory and evidence", *Strategic Management Journal*, 12, 1991, pp. 33-48.
120. W. Keuslein, "The Ebitda folly", *Forbes*, 17 de marzo de 2003, pp. 165-167; Kockhar y Hitt, "Linking corporate strategy to capital structure".
121. L. Capron y J. Hulland, "Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view", *Journal of Marketing*, 63(2), 1999, pp. 41-54.
122. A. M. Knott, D. J. Bryce y H. E. Pose, "On the strategic accumulation of intangible assets", *Organization Science*, 14, 2003, pp. 192-207; J. Castillo, "A Note on the concept of tacit knowledge", *Journal of Management Inquiry*, 11(1), 2002, pp. 46-57; R.D. Smith, "Intangible strategic assets and firm performance: A multi-industry study of the resource-based view", *Journal of Business Strategies*, 17(2), 2000, pp. 91-117.
123. K. Shimizu y M. A. Hitt, "What constrains or facilitates divestitures of formerly acquired firms? The effects of organizational inertia", *Journal of Management*, 31, 2005, pp. 50-72.
124. "Wendy's announces strategic plan", *Forbes*, www.forbes.com, 29 de julio de 2005.
125. "Wendy's to sell part of Tim Horton's chain", *Chicago Tribune*, www.chicagotribune.com, 29 de julio de 2005.
126. "Sara Lee Corporation announces bold transformation plan to drive long-term growth and performance", página home de Sara Lee Corporation, www.saralee.com, 21 de febrero de 2005.
127. "Sara Lee cleans out its cupboards", *Fortune*, 7 de marzo de 2005, p. 38.
128. J. G. Combs y M. S. Skill, "Managerialist and human capital explanation for key executive pay premiums: A contingency perspective", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 63-73; M. A. Geletkanycs, B. K. Boyd y S. Finkelstein, "The strategic value of CEO external directorate networks: Implications for CEO compensation", *Strategic Management Journal*, 9, 2001, pp. 889-898; W. Grossman y R. E. Hoskisson, "CEO pay at the crossroads of Wall Street and Main: Toward the strategic design of executive compensation", *Academy of Management Executive*, 12(1), 1998, pp. 43-57; S. Finkelstein y D. C. Hambrick, *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, West Publishing Company, St. Paul, MN, 1996.
129. W. Shen y A. A. Cannella Jr., "Power dynamics within top management and their impacts on CEO dismissal followed by inside succession", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 1195-1206; W. Shen y A. A. Cannella Jr., "Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover, and departing CEO tenure", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 717-733; P. J. Lane, A. A. Cannella Jr. y M. H. Lubatkin, "Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev reconsidered", *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp. 555-578; D. L. May, "Do managerial motives influence firm risk reduction strategies?", *Journal of Finance*, 50, 1995, pp. 1291-1308; Y. Amihud y B. Lev, "Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers", *Bell Journal of Economics*, 12, 1981, pp. 605-617.
130. J. J. Cordeiro y R. Veliyath, "Beyond pay for performance: A panel study of the determinants of CEO compensation", *American Business Review*, 21(1), 2003, pp. 56-66; Wright, Kroll y Elenkov, "Acquisition returns, increase in firm size, and chief executive officer compensation"; S. R. Gray y A. A. Cannella, Jr., "The role of risk in executive compensation", *Journal of Management*, 23, 1997, pp. 517-540.
131. R. Bliss y R. Rosen, "CEO compensation and bank mergers", *Journal of Financial Economics*, 1, 2001, pp. 107-138; W. G. Sanders y M. A. Carpenter, "Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure", *Academy of Management Journal*, 41, 1998, pp. 158-178.
132. J. J. Janney, "Eat or get eaten? How equity ownership and diversification shape CEO risk-taking", *Academy of Management Executive*, 14(4), 2002, pp. 157-158; J. W. Lorsch, A. S. Zelleke y K. Pick, "Unbalanced boards", *Harvard Business Review*, 79(2), 2001, pp. 28-30; R. E. Hoskisson y T. Turk, "Corporate restructuring: Governance and control limits of the internal market", *Academy of Management Review*, 15, 1990, pp. 459-477.
133. M. Kahan y E. B. Rock, "How I learned to stop worrying and love the pill: Adaptive responses to takeover law", *University of Chicago Law Review*, 69(3), 2002, pp. 871-915.
134. R. C. Anderson, T. W. Bates, J. M. Bizjak y M. L. Lemmon, "Corporate governance and firm diversification", *Financial Management*, 29(1), 2000, pp. 5-22; J.D. Westphal, "Board games: How CEOs adapt to increases in structural board independence from management", *Administrative Science Quarterly*, 43, 1998, pp. 511-537; J. K. Seward y J. P. Walsh, "The governance and control of voluntary corporate spin offs", *Strategic Management Journal*, 17, 1996, pp. 25-39; J. P. Walsh y J. K. Seward, "On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms", *Academy of Management Review*, 15, 1990, pp. 421-458.
135. M. Wiersema, "Holes at the top: Why CEO firings backfire", *Harvard Business Review*, 80(12), 2002, pp. 70-77.
136. V. Kisfalvi y P. Pitcher, "Doing what feels right: The influence of CEO character and emotions on top management team dynamics", *Journal of Management Inquiry*, 12(10), 2003, pp. 42-66; R. Larsson, K. R. Brousseau, M. J. Driver y M. Homqvist, "International growth through cooperation: Brand-driven strategies, leadership, and career development in Sweden", *Academy of Management Executive,* 17(1), 2003, pp. 7-21; W.G. Rowe, *"Creating wealth in organizations:* The role of strategic leadership", *Academy of Management Executive*, 15(1), 2001, pp. 81-94.
137. E. F. Fama, "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of Political Economy*, 88, 1980, pp. 288-307.
138. F. Vermeulen, "How acquisitions can revitalize companies", *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 2005, pp. 45-51.
139. M. L. A. Hayward, "When do firms learn form their acquisition experience? Evidence from 1990-1995", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 21-39; L. Capron, W. Mitchell y A. Swaminathan, "Asset divestiture following horizontal acquisitions: A dynamic view", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 817-844.
140. W. M. Bulkeley, "Conglomerates make a surprising come-back- with a 90s twist", *Wall Street Journal*, 1 de marzo de 1994, pp. A1, A6.
141. J. P. H. Fan y L. H. P. Lang, "The measurement of relatedness: An application to corporate diversification", *Journal of Business*, 73, 2000, pp. 629-660.
142. Khanna y Palepu, "The future of business groups in emerging markets"; P. Ghemawat y T. Khanna, "The nature of diversified business groups: A research design and two case studies", *Journal of Industrial Economics*, 46, 1998, pp. 35-61.
143. Wan y Hoskisson, "Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance".



Estrategias de adquisición y de reestructuración

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar por qué las estrategias de adquisición son tan populares entre las empresas que compiten en la economía global.
2. Exponer las razones que explican por qué las empresas utilizan la estrategia de adquisición para alcanzar una competitividad estratégica.
3. Describir los siete problemas que operan en contra de la posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva utilizando una estrategia de adquisición.
4. Enumerar y describir los atributos de las adquisiciones efectivas.
5. Definir en qué consiste una estrategia de reestructuración y distinguir entre sus formas más comunes.
6. Explicar los resultados a corto y a largo plazo de distintos tipos de estrategias de reestructuración.



ASSOCIATED PRESS, AP

Edward E. Whitacre Jr. de SBC y David W. Dorman de AT&T fotografiados el 1 de febrero de 2005, cuando SBC adquirió el negocio de larga distancia de AT&T.

Adquisiciones dentro y fuera del país. Una forma de enfrentar los retos de la competencia y de adquirir recursos críticos

Cuando una empresa analiza su entorno externo y evalúa sus recursos y capacidades internas para enfrentar los retos a menudo considera la posibilidad de realizar adquisiciones y aplicar ajustes a su conjunto de negocios. Una serie de empresas estadounidenses ha encontrado que las adquisiciones horizontales (adquisiciones de competidores potenciales) dentro de su país bastan para lidiar con esos retos del entorno y con algunas consideraciones relativas a los recursos. Por ejemplo, Sears y Kmart se fusionaron con el fin de enfrentar el reto que presentaba la competencia de Wal-Mart y de otros grandes minoristas de descuento. Gillette y Procter & Gamble, los dos fabricantes de productos de consumo, también se fusionaron. Las empresas telefónicas han realizado adquisiciones en el terreno de la larga distancia para enfrentar algunos de los agresivos retos que presentan las empresas de cable que ofrecen servicios de telefonía local. Por ejemplo, SBC Communications adquirió el servicio de telefonía de larga distancia de AT&T. Para responder a esta acción Verizon y Quest han estado batallando para adquirir MCI, una empresa que presta el servicio de larga distancia. La mayor parte de estas adquisiciones horizontales han tenido el propósito de mejorar la eficiencia y obtener más poder de mercado. Otras han tenido como propósito la diversificación en nuevos campos de actividad, donde el reto de la competencia no es tan grande como cuando se trata de adquisiciones en el terreno de las telecomunicaciones.

Otras adquisiciones horizontales más han tenido la intención de responder al exceso de capacidad de la industria. Por ejemplo, la propuesta de U.S. Airways para la adquisición de America West Airlines creará una masa crítica mayor, la cual busca que la línea aérea fusionada pueda competir contra la infraestructura de las líneas de gran tamaño y también contra las de descuento, como Southwest Airlines y AirTran Airways. Cuando se realice la fusión, estas líneas aéreas combinadas podrán reducir una parte del exceso de capacidad que existe en la industria.

Otras empresas también han anunciado varias adquisiciones en el exterior de su país, sobre todo las chinas, que quieren obtener oportunidades y recursos cruciales que les permitan competir en el importante mercado de Estados Unidos. Al parecer muchas de estas adquisiciones son horizontales. En 2005, Lenovo Group, el fabricante de computadoras personales más grande de China, adquirió activos en el negocio de computadoras personales de IBM, lo que le permite utilizar el nombre de marca de IBM durante cinco años. Lenovo tiene planes para introducir su propia marca, asociada con IBM, durante ese quinquenio, para con ello crear el capital de la marca en el mercado estadounidense como recurso vital para competir en el ámbito global. Asimismo, el Grupo Haier, el fabricante de electrodomésticos más grande de China, presentó una oferta (que después retiró) para comprar Maytag Corp. con el fin de crear su presencia en Estados Unidos por medio de la marca Maytag.
La empresa Chinese National Offshore Oil Corporation (CNOOC), un importante productor de petróleo y gas natural en el mercado interno de China, pretendió interrumpir un trato entre Chevron y Unocal Corp. ofreciendo una cantidad más alta por la compra de Unocal.

Aun cuando muchos de estos intentos por realizar adquisiciones parecen horizontales, gran parte del afán que mueve a las empresas a proponer estos tratos radica en la posibilidad de obtener un capital de marca que ofrezca oportunidades para la distribución. Además de las oportunidades intangibles de la marca, la adquisición de empresas también permite adquirir establecimientos y relaciones tangibles con los distribuidores, los cuales son necesarios para poder comercializar productos en los canales de distribución que se consolidan. La oferta de CNOOC por Unocal habría significado una mayor cantidad de posibilidades de suministro para la producción de petróleo y gas. Por consiguiente, estas adquisiciones también persiguen un objetivo vertical.


EPA/DING JIANZHOU/LANDOV

La Chinese National Offshore Oil Corporation es una de las empresas chinas que ha adquirido activos para poder competir en el mercado de Estados Unidos.

En el sector de los servicios, las empresas también están muy activas haciendo adquisiciones interfronterizas. Por ejemplo, Bank of America, que compró Fleet Boston Financial Corporation en Estados Unidos en 2004, ahora está construyendo su parte dentro del China Construction Bank, con oficina matriz en Beijing. (Los inversionistas extranjeros pueden comprar un máximo de 20 por ciento de un banco chino.) Este trato permitirá que Bank of America ocupe un lugar en el consejo de administración de Construction Bank. Europa ha ido a la zaga de Estados Unidos en lo que se refiere a la adquisición de otros bancos en el exterior. Sin embargo, en 2005, UniCredito Italiano SpA de Italia celebró un contrato con HVB Group AG de Alemania, el cual representa el más grande que haya celebrado la banca europea entre países. El convenio proporcionará a UniCredito sucursales en buena parte de Europa occidental y en las naciones que formaban el bloque soviético. Los dos bancos han estado realizando adquisiciones en Europa occidental. Para conservar los nombres de marca de los bancos, cada uno de ellos conservará la identidad de su marca en el corto plazo.

Como muestra lo anterior, y como se explicará con más detalle en este capítulo, las estrategias de adquisición persiguen diversos propósitos, entre otros, aumentar el poder de mercado, incrementar los recursos necesarios para poder ser más competitivo y superar las barreras a la entrada. Sin embargo, una cuestión central radica en saber cuáles serán los beneficios netos después de haber tomado en cuenta los costos de la integración. Muchas adquisiciones han llevado a un incremento de costos y, por lo tanto, han fracasado y provocado que la empresa termine desprendiéndose de negocios para poder reestructurarse. Será interesante observar cuáles de las adquisiciones antes mencionadas tienen éxito y cuáles le crean problemas a la empresa que las ha adquirido.

Fuentes D. Barboza y A. R. Sorkin, "Chinese oil giant in takeover bid for U.S. corporation", *New York Times*, www.nytimes.com, 23 de junio de 2005; J. Biediger, T. Decicco, T. Green, G. Hoffman, D. Lei, K. Mahadaven, J. Ojeda, J. Slocum y K. Ward, "Strategic action at Lenovo", *Organization Dynamics*, 34(1), 2005, pp. 89-102; C. Buckley y J. Creswell, "U.S. bank buys stake in China", *New York Times*, www.nytimes.com, 17 de junio de 2005; D. W. Conklin, "Cross-border mergers and acquisitions: A response to environmental transformation", *Journal of World Business*, 40(1), 2005, pp. 29-40; G.A. Fowler, "Buying Spree by China firms is a bet on value of U.S. brands", *Wall Street Journal*, 23 de junio de 2005, pp. B1, B6; M. Krantz, "Warren Buffett raves about Gillette-P&G deal, buys stock", *USA Today*, www.usatoday.com, 2 de febrero de 2005; A. Merrick, "Shoppers believe retail mergers are a poor bargain, survey finds", *Wall Street Journal*, 11 de mayo de 2005, p. A1; S. Rosenbush, "Ready for Chinese merger mania?", *Business Week Online*, www.businessweek.com, 27 de junio de 2005; J. Singer, C. Mollenkamp y E. Taylor, "UniCredito agrees to acquire HVB: Deal totaling $18.81 billion would create huge lender spanning European borders", *Wall Street Journal*, 13 de junio de 2005, p. A3; J. Singer, E. Taylor y G. Kahn, "Two EU banks discuss merger worth $20 billion", *Wall Street Journal*, 27 de mayo de 2005, pp. A1, A6; E. B. Smith, "Chinese snap up brand-name U.S. firms", *USA Today*, www.usatoday.com, 21 de junio de 2005.

En el capítulo 6 se estudiaron las estrategias corporativas concentrando la atención en los tipos y niveles de las estrategias de diversificación de productos que crean competencias centrales y una ventaja competitiva. Como se advirtió en ese capítulo, la diversificación permite a la empresa crear valor cuando utiliza de forma productiva sus recursos excedentes.[1] En este capítulo se estudiarán las fusiones y las adquisiciones (las cuales con frecuencia se combinan con una estrategia de diversificación) como la estrategia que predomina entre las que están empleando las empresas de todo el mundo. La adquisición del servicio de telefonía de larga distancia de AT&T por parte de SBC Communications representa una diversificación que permitirá a SBC ofrecer más opciones de servicios telefónicos a sus clientes empresariales, mientras que AT&T podrá desarrollar sus opciones en el servicio de telefonía local. Como se explica en el caso con el que inicia el capítulo, la combinación de estas dos empresas crea la posibilidad de que se complementen, pero también permite que SBC afronte el reto de la competencia que presentan las empresas de cable que ofrecen servicios de telefonía local. La empresa podría alcanzar este objetivo a mucha mayor velocidad que si desarrollara un nuevo negocio interno.

En la segunda mitad del siglo XX, las adquisiciones se convirtieron en la estrategia predominante utilizada por las grandes corporaciones para crecer y enfrentar los retos de la competencia. Incluso otras empresas más pequeñas y enfocadas comenzaron a emplear la estrategia de adquisición para crecer y entrar en nuevos mercados.[2] Sin embargo, las estrategias de adquisición conllevan sus problemas y algunas de ellas fracasan. Por lo tanto, aquí se enfocará la atención en la forma en que se utilizan las adquisiciones con el fin de producir valor para los grupos de interés de la empresa.[3] Antes de describir los atributos asociados con las adquisiciones efectivas se analizarán los problemas más relevantes que experimentan las empresas cuando utilizan una estrategia de adquisición. Por ejemplo, cuando las adquisiciones contribuyen a un mal desempeño, la empresa tal vez considere que es necesario reestructurar sus operaciones. El capítulo termina con la descripción de tres estrategias de reestructuración, así como los resultados, a corto y a largo plazo, que se derivan de su utilización. El marco para estudiar estos temas parte de un análisis de la popularidad que tienen las fusiones y las adquisiciones, así como de una explicación de las diferencias que existen entre fusiones, adquisiciones y compras hostiles.

La popularidad de la estrategia de adquisición y la de fusión

La estrategia de adquisición ha gozado de popularidad entre las empresas estadounidenses desde hace muchos años. Hay quienes consideran que esta estrategia desempeñó un papel central en la reestructuración efectiva de dichas empresas que tuvo lugar en las décadas de los ochenta y los noventa, así como a principios del siglo XXI.[4] La estrategia de adquisición ha ido adquiriendo más popularidad entre las empresas de otras naciones y regiones económicas, entre ellas Europa. En efecto, entre 40 y 45 por ciento de las adquisiciones realizadas en años recientes han sido interfronterizas (es decir, la empresa que tiene su domicilio en un país adquiere una empresa cuya sede está en otro).[5] Por ejemplo, 40 por ciento del crecimiento internacional de Wal-Mart se debe a sus adquisiciones, "y la gerencia sigue abierta a la posibilidad de realizar más adquisiciones".[6]

En el siglo xx se registraron cinco oleadas de fusiones y adquisiciones, de las cuales las últimas dos tuvieron lugar en las décadas de los ochenta y los noventa.[7] En la década de los ochenta se realizaron 55 000 adquisiciones por un valor de 1.3 billones de dólares y el valor de las adquisiciones realizadas en la década de 1990 superó 11 billones.[8] Las economías de todo el mundo, sobre todo la de Estados Unidos, se desaceleraron al inicio del nuevo milenio, lo cual disminuyó el número de fusiones y adquisiciones que se realizaron.[9] El valor anual de las fusiones y las adquisiciones se incrementó en 2000 a cerca de 3.4 billones de dólares, y en 2001 llegó a alrededor de 1.75 billones.[10] No obstante, a medida que la economía mundial fue mejorando, el volumen global de contratos de adquisiciones anunciadas en 2004 había aumentado 41 por ciento, en comparación con el de 2003, para alcanzar la cifra de 1.95 billones de dólares, es decir el volumen más alto desde 2000, y el ritmo de 2005 era bastante mayor que el registrado en 2004.[11]

En la actualidad la frecuencia de las adquisiciones es menor, pero sigue habiendo un número importante de ellas. En efecto, las empresas en ocasiones utilizan la estrategia de adquisición debido a la incertidumbre del panorama de la competencia. Una empresa podría

realizar una adquisición para incrementar su poder de mercado, debido a una amenaza de competencia, para entrar en un nuevo mercado que ofrece una oportunidad o compartir el riesgo que se deriva de un entorno incierto.[12] Además, cuando la volatilidad produce cambios indeseables en los mercados principales de una empresa, ésta podría adquirir otras empresas para así dirigir sus negocios centrales hacia otros mercados.[13] Estas opciones se podrían presentar como resultado de cambios en la industria o en la regulación. Por ejemplo, Clear Channel Communications creó su negocio comprando estaciones de radio en muchos mercados geográficos cuando la Ley de Telecomunicaciones de 1996 modificó las normas que regían esta clase de adquisiciones.[14] No obstante, en fechas recientes se ha dicho que Clear Channel tiene demasiado poder de mercado y ahora es probable que se divida en tres negocios distintos (véase el recuadro "Enfoque estratégico" de este capítulo).

El proceso de administración estratégica (véase la figura 1.1) requiere una estrategia de adquisición que persiga incrementar la competitividad estratégica de la empresa y también los rendimientos para los accionistas. Por lo tanto, la estrategia de adquisición sólo se debe utilizar cuando la empresa adquirente pueda incrementar su valor por medio de la posesión de la adquirida y la utilización de los activos de ésta.[15]

Sin embargo, la evidencia indica que, cuando menos en el caso de las empresas adquirentes, la estrategia de adquisición no siempre desemboca en estos resultados deseables.[16] Los investigadores han encontrado que los accionistas de las empresas adquiridas con frecuencia obtienen rendimientos superiores al promedio gracias a las adquisiciones, mientras que es poco probable que los accionistas de las empresas adquirentes también los obtengan, pues por lo general, obtienen un rendimiento prácticamente nulo sobre la transacción. En la oleada más reciente de adquisiciones, entre 1998 y 2000, los accionistas de las empresas adquirentes registraron pérdidas significativas en comparación con las que registraron a lo largo de toda la década de 1980. Los accionistas de las empresas adquirentes perdieron, en promedio, 12 centavos de dólar con las adquisiciones realizadas entre 1998 y 2000, mientras que en la década de 1980 los accionistas perdieron 16 centavos por cada dólar que gastaron. Esto podría indicar que, en el caso de las empresas grandes, ahora es más difícil poder crear un valor sostenible utilizando una estrategia de adquisición para comprar empresas públicas que cotizan en bolsa.[17] En el caso de casi dos terceras partes del total de las adquisiciones, el precio de las acciones de la empresa adquirente disminuye justo después de que se anuncia la intención de realizar una transacción de esta clase. Esta respuesta negativa indica el escepticismo que sienten los inversionistas respecto a la probabilidad de que la adquirente pueda lograr las sinergias que se requieren para justificar el precio más alto pagado.[18]

¿Cuáles son las diferencias entre las fusiones, las adquisiciones y las compras hostiles?

*Una **fusión** es la estrategia que utilizan dos empresas cuando convienen que integrarán sus operaciones sobre una base de relativa igualdad.*

*Una **adquisición** es la estrategia que utiliza una empresa para comprar el control, o un interés de 100 por ciento en otra empresa, con la intención de que la adquirida pase a formar parte de su portafolio como un negocio subsidiario.*

*Una **adquisición hostil** es una clase especial de estrategia de adquisición, en cuyo caso, la empresa meta no solicita nunca la oferta de compra de la empresa adquirente.*

Una **fusión** es la estrategia que utilizan dos empresas cuando convienen que integrarán sus operaciones sobre una base de relativa igualdad. Las verdaderas fusiones son muy pocas, porque una parte suele dominar a la otra en lo que se refiere a la participación de mercado o al tamaño de la empresa. Se dijo que la fusión de DaimlerChrysler AG "era de iguales" y, aun cuando Daimler-Benz era la parte dominante en esta transacción entre fabricantes de automóviles, los gerentes de Chrysler no accedieron a cerrar el trato hasta que recibió el nombre de fusión.[19]

Una **adquisición** es la estrategia que utiliza una organización para comprar el control, o un interés de 100 por ciento en otra empresa, con la intención de que la adquirida pase a formar parte de su portafolio como un negocio subsidiario. En este caso, la gerencia de la empresa adquirida pasa a depender de la gerencia de la adquirente. Si bien la mayor parte de las fusiones son transacciones amigables, las adquisiciones pueden ser también hostiles.

Una **adquisición hostil** es una clase especial de estrategia de adquisición, en cuyo caso, la empresa meta no solicita nunca la oferta de compra de la empresa adquirente. El número de ofertas de compra no solicitadas se incrementó durante la desaceleración económica que se presentó de 2001 a 2002, una situación que por lo común se presenta durante las recesiones económicas, porque es más fácil detectar a las empresas mal administradas que están subvaluadas, en relación con sus activos.[20] Como los directivos de las empresas meta no desean que ninguna otra intente adquirirlas, estas adquisiciones se conocen como hostiles. En algunos casos, terceros que están muy familiarizados con la empresa meta, e incluso que podrían ser amigos, presentan ofertas de compra sin que éstas sean solicitadas.

Con base en una comparación, se puede decir que las adquisiciones son más comunes que las fusiones y las adquisiciones hostiles. Por lo tanto, este capítulo se concentra en las adquisiciones.

Razones para una adquisición

En esta sección se analizarán las razones que sustentan la utilización de una estrategia de adquisición. Si bien cada una de las razones esgrimidas puede representar un razonamiento legítimo para fundamentar la adquisición, ésta no siempre llevará a una ventaja competitiva.

Mayor poder de mercado

Una de las principales razones para las adquisiciones es aumentar el poder de la empresa en el mercado.[21] El *poder de mercado,* definido en el capítulo 6, se presenta cuando una empresa puede vender sus bienes o servicios por encima de los niveles de los de la competencia o cuando los costos de sus actividades principales o de apoyo están por debajo de los de sus competidores. El poder de mercado, por lo general, se deriva del tamaño de la empresa y de sus recursos y capacidades para competir en los mercados.[22] La participación de mercado de la empresa también afecta su grado de poder. Por lo tanto, la mayor parte de las adquisiciones que pretenden obtener más poder de mercado conlleva la compra de un competidor, un proveedor, un distribuidor o una empresa que está en una industria sumamente relacionada, la cual puede permitir ejercer una competencia central y obtener una ventaja competitiva en el mercado principal de la adquirente. Una de las metas para aumentar el poder de mercado es convertirse en líder del mismo.[23] En 2005, Federated Department Stores, Inc. adquirió May Department Stores Co., mediante una adquisición horizontal dentro del segmento de las tiendas minoristas departamentales que forma parte del sector de los establecimientos minoristas que manejan "grandes cajas". Tanto Federated como May han quedado atrapadas a medio camino por la presión que ejercen Wal-Mart, en el extremo de los establecimientos de descuento, y empresas como Neiman Marcus, en el extremo de las tiendas de lujo. Federated espera que con el incremento de tamaño de la empresa podrá lograr la eficiencia suficiente para ser competitiva. Federated es la matriz de Macy's y de Bloomingdale's, mientras que las cadenas de May incluyen Lord & Taylor, Marshall Field's y Filene's. Estas dos empresas se acoplan muy bien en términos geográficos y en su concepto general (por ejemplo, clientes que buscan gran calidad en comparación con los que se fijan en los precios), pero es probable que algunos centros comerciales eliminen tiendas si los conceptos de éstas se traslapan. No obstante, esto mejorará su poder en los mercados locales y disminuirá los costos de los negocios.[24] La investigación de mercados sugiere que el desempeño de la empresa fusionada mejora si implica cuestiones relacionadas con el marketing. La mejora que registra el desempeño de la organización después de una adquisición horizontal es incluso más importante que el ahorro promedio en costos si el marketing de las empresas combinadas mejora las economías de alcance.[25] Las empresas muchas veces utilizan las adquisiciones horizontales, las verticales y las relacionadas para aumentar su poder de mercado.

Adquisiciones horizontales

La adquisición de una empresa que compite en la misma industria que otra que la adquiere se llama *adquisición horizontal.* Estas adquisiciones incrementan el poder de mercado de la empresa porque le permiten explotar las sinergias que se obtienen con los costos y los ingresos.[26] Las investigaciones indican que las adquisiciones horizontales conllevan a un mejor desempeño cuando las empresas tienen características similares.[27] Algunos ejemplos de características similares importantes son la estrategia, los estilos de administración y los patrones de la asignación de recursos. La similitud de estas características permite una integración menos problemática de las dos empresas.[28] Las adquisiciones horizontales suelen ser más efectivas cuando la empresa adquirente integra los activos de la adquirida a los suyos, pero lo debe hacer después de evaluar el exceso de capacidad y los activos, y se debe deshacer de aquellos que no



RICK MAIMAN/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

Terry Lundgren, el presidente de Federated, en una conferencia de prensa para informar que Federated Department Stores ha adquirido May Department Stores con la intención de seguir siendo competitiva frente a empresas como Neiman Marcus.

complementan las competencias centrales recién combinadas de la organización.[29] Como ilustra la adquisición de May por parte de Federated, es probable que la empresa fusionada se tenga que deshacer de algunas tiendas para poder reducir los costos asociados con la adquisición.

Adquisiciones verticales

Una *adquisición vertical* se realiza cuando una empresa adquiere a un proveedor o distribuidor de uno o varios de sus bienes o servicios.[30] Con una de estas adquisiciones la empresa queda integrada de forma vertical porque controla partes adicionales de la cadena de valor (véase los capítulos 3 y 6). Kodak adquirió Creo, una empresa canadiense que produce aparatos que "convierten archivos impresos generados por computadora directamente a placas que se utilizan en trabajos de imprenta", en una adquisición vertical. Dado que las ventas de la película y el revelado tradicionales de Kodak han ido disminuyendo a medida que aumenta el número de personas que opta por la fotografía digital, la empresa ha ido adquiriendo otras que la introducen al campo de las "imágenes sin película". Sus adquisiciones han sido en el mercado de la impresión digital (como la adquisición de Creo), las imágenes para servicios médicos y la fotografía de consumo. Si bien dicha adquisición está enfocada, sobre todo, en un mercado corporativo, otras adquisiciones permitirán que Kodak venda productos de imágenes a toda una gama de mercados de consumo y especializados (por ejemplo, el de servicios médicos).[31]

Las adquisiciones verticales también se dan en los negocios de los servicios y de entretenimiento. La adquisición de Columbia Pictures por parte de Sony a finales de la década de los ochenta fue una adquisición vertical que tenía el propósito de que el contenido de las películas de Columbia pudiera ser utilizado por los aparatos de Sony. La adquisición adicional de CBS Records, la casa discográfica, por parte de Sony y el desarrollo de las máquinas PlayStation han sentado las bases para una mayor integración vertical. La difusión de la banda ancha y el cambio tecnológico de los aparatos analógicos a los digitales requieren que las empresas de medios encuentren nuevos caminos para vender su contenido a los consumidores. Nobuyuki Idei, ex presidente de Sony, pensaba que este cambio generaría nuevas oportunidades para vender aparatos que integrarán este cambio mediante la venta de "televisores, computadoras personales, consolas de juegos y aparatos de mano, todos los cuales sirven para, algún día, poder exhibir todo ese maravilloso contenido".[32]

Sin embargo, esta visión no ha funcionado muy bien e Idei fue sustituido en el cargo por Howard Stringer, quien se convirtió en el primer presidente estadounidense en la historia de Sony. Los negocios de esta empresa eran bastante autónomos y, en verdad, resultaba difícil poder coordinarlos para realizar la visión de Idei. Más aún, la falta de coordinación provocó que la innovación se desacelerara hasta tal grado que afectó "la fama de Sony como innovadora" debido a que "los aparatos más avanzados de competidores, como el Ipod y la videograbadora digital TiVo, dependen cada vez más del malabarismo específico que Sony no puede hacer bien: integrar el hardware, el software y los servicios".[33]

Adquisiciones relacionadas

La adquisición de una empresa dentro de un sector industrial muy relacionado se llama *adquisición relacionada.* El negocio principal de Sun Microsystems Inc. ha sido vender estaciones de trabajo de computadoras y servidores. Sin embargo, el desempeño de Sun se ha visto afectado porque su negocio en el campo de los servidores está muy competido. Como los servidores ofrecen fácil acceso a una mayor capacidad de almacenamiento para satisfacer el incremento de necesidades, ahora es más frecuente que los servidores y los dispositivos de almacenamiento basados en discos (en comparación con las cintas, que no son tan accesibles) se vendan juntos. Para poder aprovechar esta creciente oportunidad, Sun celebró un contrato para adquirir Storage Technology Corp. por 4 100 millones de dólares. "La compra también sumará alrededor de 1 000 representantes de ventas de Storage Technology, quienes venderán los sistemas de almacenamiento en disco de Sun en competencia contra rivales tan rudos como EMC Corp., Hewlett-Packard Co. e International Business Machines Corp."[34] No obstante, debido a que es difícil lograr la sinergia de las adquisiciones relacionadas, con frecuencia es muy difícil valuarlas.[35]

Las adquisiciones que pretenden incrementar el poder de mercado están sujetas a la revisión de las autoridades reguladoras, así como a ser analizadas por parte de los mercados financieros.[36] Por ejemplo, como se explicaba en el caso con el que inicia el capítulo, el intento de Procter & Gamble para realizar la compra hostil de Gillette estuvo sujeto a un escrutinio profundo por parte del gobierno, así como al examen a fondo por parte de los analistas

financieros. Aun cuando las autoridades reguladoras de Europa no aprobaron que GE adquiriera Honeywell, sí aprobaron que Procter & Gamble adquiriera Gillette.[37] Las empresas que buscan el crecimiento y un mayor poder de mercado por medio de las adquisiciones deben conocer el segmento político/legal del entorno general (véase el capítulo 2) para utilizar con éxito la estrategia de una adquisición.

Superar las barreras a la entrada

Las *barreras a la entrada* (que se mencionaron en el capítulo 2) son factores asociados al mercado o a las empresas que están operando en él, e incrementan el gasto y la dificultad que deben enfrentar las nuevas empresas que tratan de entrar en ese mercado particular. Por ejemplo, los competidores bien establecidos tal vez gocen de importantes economías de escala en la fabricación de sus productos o los servicios que suministran. Además, las relaciones duraderas con los clientes muchas veces crean una lealtad hacia los productos que los nuevos entrantes no pueden superar con facilidad. Cuando los nuevos entrantes se enfrentan con productos diferenciados, por lo general, tendrán que gastar cuantiosos recursos para anunciar sus bienes o servicios, y es posible que tengan que venderlos a precios más bajos que los de los competidores para atraer a los clientes.

Cuando un nuevo entrante enfrenta barreras para la entrada, creadas por economías de escala y productos diferenciados, quizás encuentre que es más efectiva la adquisición de una empresa establecida que entrar en el mercado como un competidor que ofrece un bien o servicio que no conocen los compradores actuales. De hecho, cuanto más altas sean las barreras para entrar en el mercado, tanto mayor será la probabilidad de que la empresa adquiera una empresa existente para superarlas. La adquisición puede ser muy costosa, pero proporciona acceso inmediato al mercado al nuevo entrante.

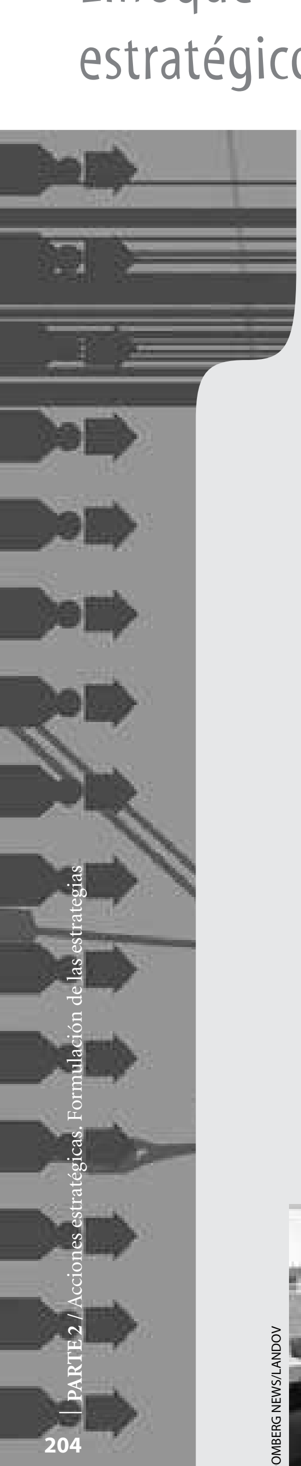
Por ejemplo, Nortel Networks Corp., una empresa canadiense de telecomunicaciones, en fecha reciente compró PEC Solutions por 448 millones de dólares. Por medio de esta adquisición, la nueva subsidiaria (llamada Nortel PEC Solutions) heredó contratos gubernamentales en el creciente mercado de la soberanía nacional, los servicios de inteligencia y la defensa. Esto proporciona a Nortel una posición más sólida dentro del mercado de las redes de cómputo federales. Aun cuando otros programas federales han sufrido recortes, el presupuesto para tecnología informática aumentó de 60 000 millones de dólares propuestos en 2005, a 65 000 millones para 2006. Antes de la compra sólo 40 de los 30 000 empleados de Nortel en el mundo tenían autorización del gobierno de Estados Unidos para acceder a cuestiones de seguridad. Cuando Nortel compró PEC este número se incrementó de forma significativa, permitiendo a la empresa superar las altas barreras a la entrada en este creciente mercado. Más aún, la empresa combinada permite que Nortel PEC compita con los contratistas más grandes del país, como Lockheed Martin y Northrup Grumman. La adquisición ha permitido que la transición de Nortel a este mercado de servicios al gobierno sea mucho más rápida de lo que habría sido sin la adquisición de un actor que ya estaba en el mercado y, además, ha permitido que "el equipo de telecomunicaciones a gran escala"[38] de Nortel tenga mayor acceso a un mercado.

Como se muestra en el ejemplo de Nortel, las empresas que tratan de introducirse a los mercados internacionales muchas veces encuentran altas barreras a la entrada. Sin embargo, con frecuencia utilizan las adquisiciones para superarlas.[39] Otro indicador de la importancia que tiene entrar y, después, competir con éxito en los mercados internacionales, cuando menos en el caso de las empresas multinacionales grandes, es el hecho de que cinco mercados emergentes (China, India, Brasil, México e Indonesia) se cuentan entre las 12 economías más grandes del mundo, con un poder adquisitivo combinado que ya representa la mitad del de las siete naciones industrializadas que forman el Grupo de los Siete (Estados Unidos, Japón, Gran Bretaña, Francia, Alemania, Canadá e Italia). Más aún, los mercados emergentes forman parte de las economías del mundo que están creciendo a mayor velocidad.[40]

Adquisiciones interfronterizas

Las adquisiciones que realizan las empresas cuando compran empresas que tienen su domicilio en otro país se llaman *adquisiciones interfronterizas.* Con frecuencia estas adquisiciones se hacen para superar las barreras a la entrada. En el capítulo 9 se analizarán las alianzas con empresas de otro país y se explicará por qué se utilizan. Una adquisición interfronteriza, en comparación con la alianza con una empresa de otro país, proporciona mayor control a la organización sobre sus operaciones internacionales.[41]

Enfoque estratégico



Mittal Steel se convierte en la siderúrgica más grande del mundo con su estrategia de adquisiciones interfronterizas

Mittal Steel Company se constituyó en 2004, con la combinación de Ispat/LNM Holdings e International Steel Group (ISG). Cuando se celebró el contrato, Lakshmi N. Mittal se convirtió en el presidente de la siderúrgica más grande del mundo. La empresa tiene capacidad para embarcar 60 millones de toneladas métricas al año y ha previsto que obtendrá ingresos anuales superiores a 32 000 millones de dólares. Gracias a la combinación superará a Arcelor SA, su rival más próximo, que fue constituido en 2002 tras la fusión de Arbed SA de Luxemburgo, Usinor SA de Francia y Aceraliasa SA de España. A principios de 2004, Arcelor SA invirtió 1 200 millones de dólares para obtener un interés de 60 por ciento en Companhia Siderurgica de Tubarao, el segundo productor de acero de Brasil. Por consiguiente, las adquisiciones horizontales interfronterizas están dando lugar a una importante consolidación en esta industria.

Por su tamaño, Mittal Steel es el líder, cuando menos por ahora. LNM Holdings, empresa privada propiedad de la familia Mittal, fue adquirida por Ipsat, una empresa pública. A continuación, Ipsat se combinó con ISG para constituir Mittal Steel Company. Cuando se anunció esta operación las acciones de Ipsat aumentaron 27 por ciento. Por medio de ISG, Mittal Steel ahora tiene alrededor de 40 por ciento del mercado estadounidense del acero laminado que se utiliza para fabricar automóviles.

ISG, una combinación de LTV Steel, Acme Steel, Bethlehem Steel, Weirton Steel y Georgetown Steel fue creada por medio de operaciones conjuntadas por Wilbur Ross, un inversionista privado que maneja capital accionario. La mayor parte de estas empresas estaban en quiebra y Ross las adquirió a un precio relativamente bajo durante la desaceleración de la industria siderúrgica ocurrida entre 1999 y 2000. Las empresas en quiebra no tenían muchas obligaciones por concepto de fondos de pensiones, los cuales serían un lastre para las ganancias. A pesar de que Mittal Steel y Arcelor producen, respectivamente, 60 millones y 44 millones de toneladas métricas de acero al año, juntas representan menos de 10 por ciento de la capacidad total de esta industria global. Todavía existe mucho espacio para más adquisiciones horizontales en Estados Unidos y en otros países, y ello producirá una mayor concentración en la industria siderúrgica global.

La antecesora de Mittal Steel, LNM Holdings, había comprado muchas empresas siderúrgicas en países con mercados emergentes, sobre todo en Europa oriental, y pretendía consolidar e invertir montos significativos para mejorar la productividad de las empresas siderúrgicas. Mittal está buscando hacer otras operaciones similares en Turquía, India y China.

Arcelor ha estado utilizando la estrategia interfronteriza para reducir costos, trasladando gran parte de su capacidad, que en Europa tiene costos altos, a países que tienen costos más bajos, como Brasil, lo cual explica la operación celebrada en 2004 con Siderúrgica de Tubarao. Brasil es un magnífico lugar para producir acero porque tiene muchas materias primas para su producción y también una creciente demanda de productos que utilizan acero, como los automóviles. Dado que producir la materia prima es más barato en Brasil, el país se ha convertido en el noveno productor de acero del mundo. Arcelor está tratando de crear productos con más valor agregado en Brasil, pero ahora también puede embarcar acero a precio más bajo, y las plantas siderúrgicas de Arcelor en Europa lo pueden convertir en acero de primera calidad. Por lo tanto, las operaciones de Brasil ofrecen una importante ventaja de centro de costos para Arcelor, gracias a su adquisición interfronteriza en ese país.

DANIEL ACKER/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

Wilbur Ross (izquierda), presidente y director general de WL Ross & Co., y Lakshmi N. Mittal (Mittal Steel Company); las adquisiciones interfronterizas han convertido a Mittal Steel Company en la siderúrgica más grande del mundo.

Toda esta actividad ha sido sostenida por los altos precios del acero, los cuales son resul-

tado de la gran demanda de este producto que ha creado el hipercrecimiento de China y de otros países con mercados emergentes. Sin embargo, en fecha reciente, China ha sido señalada como exportador neto, y ello indica que la demanda interna del país se está desacelerando. Esto implica que en breve en todo el mundo se estará produciendo más acero del que se demande, lo que indica que los precios disminuirán y vendrán tiempos difíciles para la industria. Esto sería incluso más problemático porque muchas naciones han respaldado los subsidios y dado garantías de préstamos para incrementar la producción en todo el mundo. Por consiguiente, además de la consolidación por medio de adquisiciones, también se ha proyectado un incremento significativo en la capacidad productiva. Si bien la ganancia en las acciones que obtuvo Mittal Steel está bien merecida en el presente, pudiera ser que en el futuro, cuando haya exceso de capacidad en la industria, las empresas grandes deban enfrentar tiempos difíciles, a menos que sean mucho más productivas que sus competidores y puedan reducir los costos cuando el precio disminuya. No obstante, esta competencia también podría llevar a una mayor consolidación y a más adquisiciones interfronterizas de empresas que no sean competitivas.

Fuentes: "Mittal completes buy of ISG", *Platt's Metal Week*, 18 de abril de 2005, p. 20; "Business: The wrong worry: steel", *The Economist*, 12 de marzo de 2005, p. 80; S. Reed y A. Ashton, "Steel: The mergers aren't over yet", *Business Week*, 21 de febrero de 2005, p. 6; P. Barta y P. Glader, "China's steel threat may be excess not shortage", *Wall Street Journal*, 30 de diciembre de 2004, pp. A1, A2; P. Glader, "Mittals see Turkey, Asia as next stops", *Wall Street Journal*, 28 de octubre de 2004, p. A3; P. Glader y V. Knight, "Arcelor to invest as much as $1.2 billion in Brazil", *Wall Street Journal*, 29 de junio de 2004, p. A2; M. Pinkham y C. C. Petry, "Merger of Ipsat, ISG forms steel giant", *Metal Standard News*, noviembre de 2004, pp. 48-49; S. Reed y M. Arndt, "The raja of steel", *Business Week*, 20 de diciembre de 2004, pp. 50-52; A. Sloan, "The tough deal that saved steel", *Newsweek*, 8 de noviembre de 2004, p. 46.

A lo largo de la historia, las empresas estadounidenses han sido las más activas adquirentes de empresas fuera de su mercado nacional.[42] No obstante, en la economía global cada vez es más frecuente que las empresas de todo el mundo elijan esta opción estratégica. En años recientes las adquisiciones interfronterizas han representado hasta 45 por ciento del número total de las adquisiciones anuales.[43] Dado que las regulaciones se han relajado, el volumen de la actividad interfronteriza entre naciones dentro de la comunidad europea también se sigue incrementando. El hecho de que muchas empresas europeas grandes se hayan acercado a los límites de su crecimiento dentro de sus mercados nacionales y que, por lo tanto, busquen el crecimiento en otros mercados es lo que, en opinión de algunos analistas, explica el crecimiento de la cantidad de adquisiciones interfronterizas. Las investigaciones indican que muchas empresas europeas y estadounidenses participaron en adquisiciones interfronterizas en los países asiáticos que experimentaron una crisis financiera debido a importantes devaluaciones monetarias en 1997. Se ha dicho que estas adquisiciones facilitaron la supervivencia y la reestructuración de muchas empresas asiáticas grandes, por lo cual estas economías se recuperarán a mayor velocidad que si no hubieran existido las adquisiciones interfronterizas.[44]

Como se ilustra en el recuadro "Enfoque estratégico", las empresas de la industria siderúrgica están realizando una serie de grandes adquisiciones interfronterizas. Si bien las mismas están ocurriendo en una amplia variedad de industrias con el fin de superar las barreras a la entrada (véase el caso con el que inicia el capítulo), también pueden ser difíciles de negociar y operar debido a las diferencias que existen entre culturas.[45]

Costo del desarrollo de nuevos productos y mayor velocidad para introducirlos al mercado

El desarrollo interno de nuevos productos y su introducción exitosa en el mercado, por lo general, requieren que la empresa invierta muchos recursos, entre otros, tiempo, y ello dificulta la posibilidad de obtener un rendimiento rentable de inmediato.[46] Otra preocupación de los directivos de la empresa es obtener rendimientos adecuados del capital que ha invertido para desarrollar y comercializar los nuevos productos, pues se ha estimado que 88 por ciento de las innovaciones no obtienen rendimientos adecuados. El hecho de que casi 60 por ciento de las innovaciones han sido imitadas tan solo a cuatro años de que han sido patentadas quizá contribuya a que estas tasas de rendimiento disten mucho de lo deseable. Debido a resultados

como los mencionados, los administradores a menudo consideran que el desarrollo interno de productos es una actividad que conlleva muchos riesgos.[47]

Las adquisiciones representan otro camino que la empresa puede utilizar para tener acceso a productos nuevos o a existentes, pero que son nuevos para ella. En comparación con los procesos del desarrollo interno de productos, las adquisiciones ofrecen rendimientos más previsibles, así como una entrada más rápida al mercado. Los rendimientos son más previsibles porque, antes de realizar la adquisición, la empresa puede evaluar el rendimiento de sus productos.[48] Esto explica por qué las grandes guerras de ofertas y las adquisiciones son más frecuentes en las industrias de tecnología de punta.[49]

En la industria farmacéutica también hay enorme actividad en el campo de las adquisiciones, porque las empresas muchas veces las utilizan para entrar en los mercados con rapidez, superar los altos costos del desarrollo interno de productos y prever mejor el rendimiento sobre sus inversiones. En 2005, el costo por introducir un nuevo fármaco al mercado "era del orden de 900 millones de dólares y el tiempo promedio para lanzarlo llegaba a 12 años". Es interesante señalar que en 2004 se realizó una gran operación entre empresas farmacéuticas cuando Sanofi Synthelabo de Francia y Avenus se fusionaron para crear Sanofi-Avenus. Esta operación por 67 000 millones de dólares representó casi el total del valor de todas las operaciones entre empresas farmacéuticas, el cual sumó 77 500 millones de dólares ese año. Si bien la actividad de las fusiones continuó en 2005, la mayor parte de las operaciones fueron más pequeñas, porque muchas empresas se enfocaron en adquisiciones pequeñas para complementar su poder de mercado y fortalecerse, o bien, crear canales innovadores para los medicamentos. Por lo general, las empresas farmacéuticas o las de biotecnología grandes son las que adquieren a las pequeñas, las cuales ofrecen oportunidades de medicamentos que están casi por entrar al mercado.[50]

Como antes se señaló, las adquisiciones permiten entrar al mercado con más rapidez que el desarrollo interno de productos.[51] Las adquisiciones suelen representar la vía más rápida para entrar en los mercados internacionales y ayudar a las empresas a superar los riesgos asociados con estos movimientos estratégicos.[52] Las adquisiciones permiten un rápido acceso tanto a nuevos mercados como a nuevas capacidades. La utilización de nuevas capacidades para introducir nuevos productos y entrar en los mercados con rapidez crea posiciones de ventaja en el mercado.[53] Por ejemplo, las empresas farmacéuticas acceden a nuevos productos por medio de la adquisición de otros fabricantes de medicinas. Asimismo, adquieren empresas de biotecnología, por los nuevos productos y también por las nuevas capacidades tecnológicas. Las empresas farmacéuticas a menudo proporcionan las capacidades de producción y de marketing necesarias para poder llevar a los mercados los nuevos productos desarrollados por las empresas de biotecnología.[54] Por ejemplo, a principios de 2005, Pfizer adquirió Angiosyn, Inc., una pequeña empresa de biotecnología, la cual había desarrollado un promisorio medicamento para evitar la ceguera. La operación, valuada en casi 527 millones de dólares, podría ampliar el liderazgo de Pfizer en el terreno de los medicamentos para enfermedades de la vista. Esta operación "coloca en el escenario el gran interés que existe entre los grandes laboratorios farmacéuticos por comprar empresas de biotecnología nacientes".[55]

Menor riesgo en comparación con el desarrollo de nuevos productos

Dado que estimar los resultados de una adquisición con mayor exactitud es más fácil que calcular los resultados de un proceso interno de desarrollo de un producto, los administradores podrían considerar que las adquisiciones son menos riesgosas.[56] Los resultados de la estrategia de Pfizer y la de sus competidores antes descritos permiten ver la diferencia entre el riesgo que conlleva el proceso interno para el desarrollo de un producto y el que conlleva la adquisición.[57]

Como en el caso de otras acciones estratégicas que se analizan en este libro, la empresa debe ser cautelosa cuando utiliza la estrategia de adquirir nuevos productos en lugar de desarrollarlos de forma interna. Las investigaciones indican que las adquisiciones se han convertido en una forma común de evitar desarrollos internos riesgosos y, por lo tanto, riesgosas inversiones en I&D, pero también pueden sustituir la innovación.[58] Por consiguiente, las adquisiciones no son una alternativa exenta de riesgos para entrar a nuevos mercados por medio de productos desarrollados de forma interna.

Mayor diversificación



La estrategia de diversificación de AMO llevó a la empresa a expandirse al terreno de la cirugía láser.

Las adquisiciones también se utilizan para diversificar a las empresas. Con base en la experiencia y en el conocimiento que se deriva de ellas, las empresas suelen encontrar que es más fácil desarrollar productos nuevos e introducirlos a mercados que ya están atendiendo. Además, para las empresas es más difícil desarrollar productos diferentes a los de las líneas que ya manejan e introducirlos a mercados en los cuales carecen de experiencia.[59] Por lo tanto, no es común que una empresa desarrolle nuevos productos de forma interna con el fin de diversificar sus líneas de productos.[60] La utilización de las adquisiciones para diversificar a la empresa representa la vía más rápida y, por lo general, la más fácil para cambiar su portafolio de negocios.[61] Por ejemplo, a partir de 2002, Advanced Medical Optics Inc. (AMO) ha utilizado una estrategia de adquisición para desarrollar una serie de productos y servicios que se concentran en "el cuidado de la vista a lo largo del ciclo de la vida". AMO ofrece lentes de contacto a sus clientes adolescentes, cirugía láser a los pacientes entre 30 y 40 años y cirugía de cataratas con implantación de lentes a las personas mayores. En 2004, AMO adquirió el negocio de oftalmología quirúrgica de Pfizer. A principios de 2005 la adquirió Quest Vision Technologies, Inc., la cual se concentra en producir lentes para presbicia o hipermetropía, un mal frecuente entre personas que rebasan los 40 años y que las obliga a utilizar lentes bifocales o para leer. Por último, en 2005, la empresa celebró una operación para adquirir Visx Inc., la cual, por su volumen de ventas, es líder en el terreno de los aparatos para tratamientos con cirugía láser. Por ahora, parece que la estrategia de diversificación relacionada de AMO está creando valor, dado que el mercado ha valuado sus adquisiciones de forma positiva.[62]

Las adquisiciones permiten implementar las estrategias de diversificación relacionada y de diversificación no relacionada.[63] Por ejemplo, United Technologies Corp. (UTC) ha utilizado las adquisiciones para crear un conglomerado. Desde mediados de la década de 1970, la empresa ha ido creando un portafolio de negocios estables y no cíclicos, entre otros Otis Elevator Co. y Carrier Corporation (acondicionadores de aire) para no tener que depender tanto de la volátil industria aeroespacial. Sus principales negocios han sido Pratt & Whitney (motores para aviones), Sikorsky (helicópteros) y Hamilton Sundstrand (partes para naves aeroespaciales). UTC también ha adquirido un negocio de celdas que utilizan hidrógeno. Al percibir una oportunidad en la seguridad, derivada de los problemas en los aeropuertos, y dado que ésta se ha convertido en una preocupación primordial para los gobiernos y las empresas, United Technologies adquirió Chubb PLC, una empresa británica de seguridad electrónica, por 1 000 millones de dólares en 2003. Con su adquisición de Kidde PLC, en el mismo negocio general, por 2 840 millones de dólares en 2004, UTC obtuvo una participación de 10 por ciento del mercado mundial de la seguridad electrónica. Todos los negocios que adquiere UTC están relacionados con las manufacturas industriales y los productos comerciales. No obstante, muchos requieren hasta cierto punto poca tecnología (por ejemplo, los elevadores y los acondicionadores de aire).[64]

Las investigaciones han demostrado que cuanto mayor sea la relación que existe entre la empresa adquirida y la adquirente, tanto mayor será la probabilidad de que la adquisición tenga éxito.[65] Por lo tanto, las adquisiciones horizontales (por medio de las cuales una empresa adquiere a un competidor) y las adquisiciones relacionadas suelen contribuir más a la competitividad estratégica de la organización que la adquisición de una empresa que opera en mercados de productos que son muy distintos de aquellos en los que compite la empresa adquirente.[66]

Reconfiguración del alcance competitivo de la empresa

Como se explicó en el capítulo 2, la intensidad de la rivalidad en la competencia es una característica de la industria que afecta la rentabilidad de la organización.[67] Con el fin de disminuir el efecto negativo que una rivalidad intensa tendrá en su desempeño financiero, las empresas pueden utilizar las adquisiciones para no depender tanto de uno o más productos o mercados. El alcance competitivo de una empresa se modifica dependiendo de la medida en que disminuya su dependencia de mercados específicos.

Como se ilustra en el caso con el que inicia el capítulo, SBC ha adquirido AT&T para ahora poder dirigir su enfoque hacia los servicios de larga distancia para clientes corporativos y competir contra las empresas de cable que están ingresando, en número cada vez mayor, al negocio de los servicios de telefonía local de SBS. Por otra parte, hace muchos años GE dejó de poner énfasis en el mercado de los aparatos electrónicos y se dedicó a hacer adquisiciones en el sector de los servicios financieros. Hoy en día se considera que es una empresa de servicios, porque la mayor parte de sus ingresos provienen de los servicios y no de los productos industriales.[68] No obstante, como se expuso en el capítulo 6, GE ahora está tratando de convertirse en una empresa más bien orientada hacia la tecnología de punta, con lo cual podría aprovechar las oportunidades que ofrecen diversos mercados nacionales e internacionales.

Aprendizaje y desarrollo de nuevas capacidades

Una empresa realiza adquisiciones para obtener capacidades que no posee. Por ejemplo, podría utilizar las adquisiciones para hacerse de una capacidad tecnológica especial. Las investigaciones revelan que las empresas pueden ampliar su base de conocimiento y reducir la inercia por medio de las adquisiciones.[69] Por lo tanto, la adquisición de una empresa que cuenta con habilidades y capacidades diferentes de las de la adquirente ayuda a ésta a tener acceso a nuevo conocimiento y a seguir siendo ágil.[70] Por ejemplo, las investigaciones indican que las empresas incrementan el potencial de sus capacidades cuando se hacen de talentos diversos por medio de adquisiciones en otros países. En este caso, crean más valor en razón de su expansión internacional, en lugar de realizar una simple adquisición que carece de esta diversidad y potencial para generar recursos.[71] Por supuesto que las empresas podrán aprender mejor estas capacidades si comparten algunas propiedades similares a sus capacidades actuales. Por consiguiente, deben tratar de adquirir empresas que tienen capacidades distintas, pero relacionadas y complementarias, para crear su propia base de conocimiento.[72]

Uno de los objetivos centrales de las primeras adquisiciones de Cisco Systems era tener acceso a las capacidades que necesitaba para competir en el muy dinámico sector del equipo para redes, el cual conecta a Internet. Cisco desarrolló un intrincado proceso para integrar con rapidez las empresas adquiridas y sus capacidades (conocimiento). El proceso de Cisco explica el fenomenal éxito que tuvo en la segunda mitad de la década de 1990. No obstante, en la actualidad la meta es una mayor cooperación interna para "evitar la trampa que divide".[73] Si bien Cisco sigue haciendo adquisiciones que puedan generar nuevas capacidades, tan solo realizó 10 adquisiciones de enero de 2001 a julio de 2003, entre ellas la de cuatro empresas que Cisco cultivó haciendo alianzas previas, frente a 23 adquisiciones tan solo en 2000. En 2004 aceleró el ritmo con 12 adquisiciones, pero ninguna de ellas superó la cifra de 200 millones de dólares, en comparación con los 450 millones de dólares que pagó en 2005 por la adquisición de Airspace.[74] Con esta reciente adquisición Cisco está tratando de aumentar su capacidad para la transmisión inalámbrica de datos al interior de las empresas.

Problemas para el éxito de las adquisiciones

Las estrategias de adquisición que se basan en las razones que se exponen en este capítulo incrementan la competitividad estratégica y ayudan a las empresas a obtener rendimientos superiores al promedio. Sin embargo, estas estrategias no están exentas de riesgos. En la figura 7.1 se muestran las razones por las que se utilizan las estrategias de adquisición y los problemas que podrían presentar.

Las investigaciones indican que quizá hasta 20 por ciento de todas las fusiones y adquisiciones tienen éxito, pero alrededor de 60 por ciento de las mismas tiene resultados decepcionantes y el restante 20 por ciento es de claro fracaso.[75] Las adquisiciones exitosas, por lo general, implican la necesidad de contar con una estrategia bien concebida para seleccionar la meta, no pagar un precio demasiado alto y emplear un proceso de integración efectivo.[76] Como

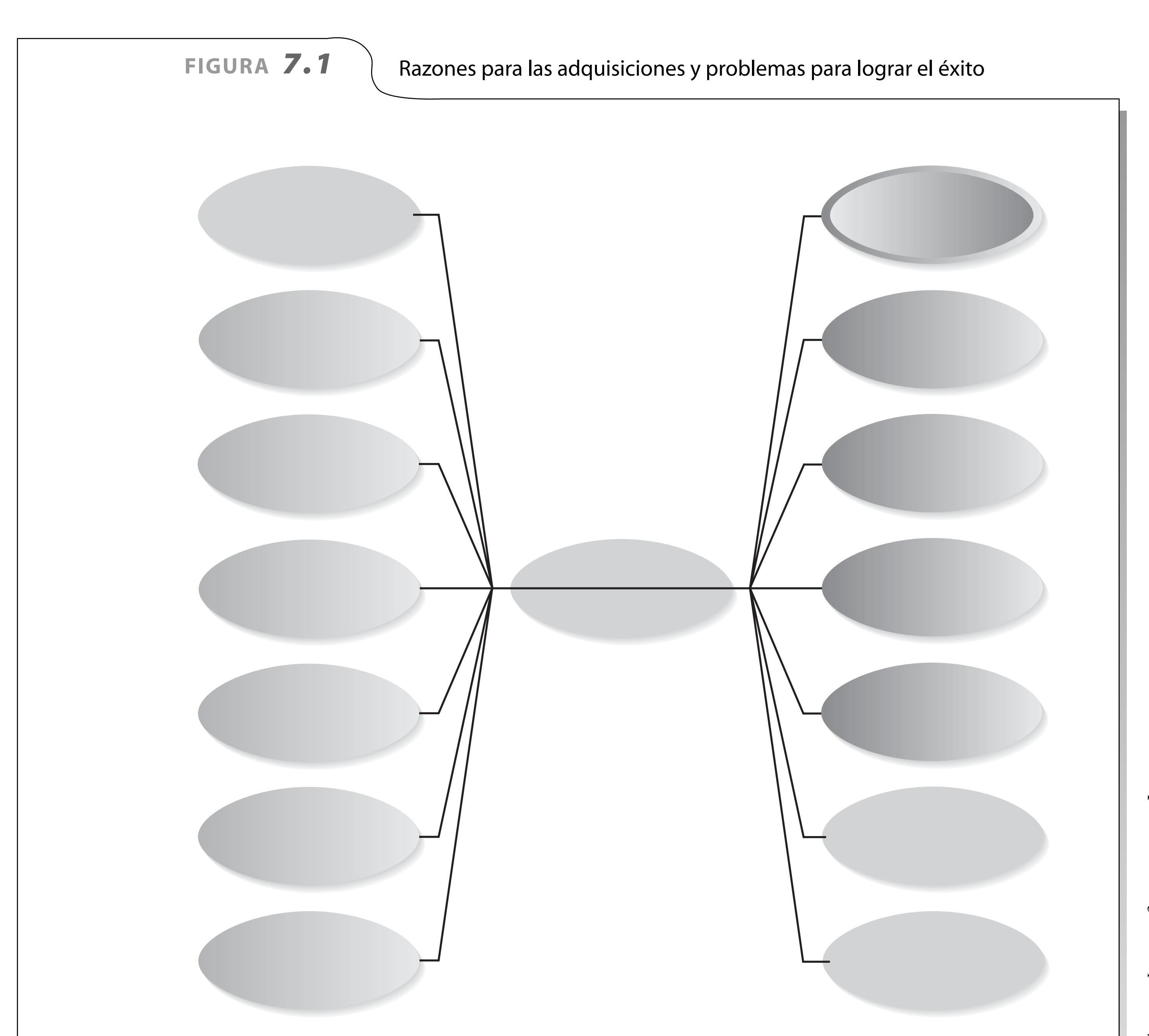


FIGURA 7.1 Razones para las adquisiciones y problemas para lograr el éxito

se muestra en la figura 7.1, diversos problemas pueden impedir que las adquisiciones tengan éxito.

Dificultades para la integración

Después de una adquisición, puede ser bastante difícil conseguir integrar las dos empresas. Algunos retos de la integración son la fusión de dos culturas corporativas diferentes, la vinculación de distintos sistemas financieros y de control, la creación de relaciones laborales efectivas (sobre todo cuando los estilos gerenciales son distintos) y la solución de problemas relativos al estatus de los ejecutivos de la empresa recién adquirida.[77]

Jamás se debe subestimar la importancia de una integración exitosa.[78] Sin ella es poco probable que una adquisición produzca rendimientos positivos. Por lo tanto, como dice un investigador que ha estudiado el proceso: "La práctica administrativa y los ensayos académicos muestran que, en las fusiones y las adquisiciones, la fase de integración que sigue a la adquisición es, quizá, el factor más importante que determina la creación de valor para los accionistas (y también el que lo destruye)".[79]

La integración es algo muy complejo e implica un gran número de actividades que, si se pasan por alto, pueden desembocar en muchas dificultades. Por ejemplo, HealthSouth Corporation se convirtió en toda una potencia en el sector de los hospitales y los servicios médicos por medio de una agresiva estrategia de adquisición. No obstante, el éxito de la estrategia estuvo basado, sobre todo, en los generosos reembolsos gubernamentales de Medicare. Cuando el Congreso recortó de forma notable el presupuesto para estos reembolsos, HealthSouth dejó de estar en posición para sacar provecho de su escala porque los administradores no habían pretendido aumentar los ahorros en costos por medio de la integración. En efecto, se acusó al director general de haber presentado informes fraudulentos para poder compensar las enormes pérdidas, las cuales nunca fueron reportadas. Un analista del sector de los servicios médicos dijo: "La adquisición cubrió muchos pecados. Permitió que la empresa se fuera colocando varias capas de crecimiento, pero sin tener que digerir ninguna de sus compras".[80]

Después de la adquisición es importante mantener el capital humano de la empresa meta. El capital humano contiene gran parte del conocimiento de una organización.[81] La rotación del personal clave de la empresa adquirida puede tener un efecto negativo en el desempeño de la empresa fusionada.[82] La pérdida de personal clave, como algunos directivos fundamentales, debilita las capacidades de la empresa adquirida y disminuye su valor. Si el proceso de integración es implementado de forma efectiva, puede tener un efecto positivo en los administradores de la empresa meta y disminuir la probabilidad de que éstos abandonen la organización.[83]

Evaluación incorrecta de la meta

La *debida diligencia* es un proceso mediante el cual una adquirente potencial evalúa a la empresa meta para la adquisición. Un proceso de debida diligencia efectivo estudia cientos de elementos de campos tan variados como el financiamiento para la operación pretendida, las diferencias que existen entre la cultura de la empresa adquirente y la de la empresa meta, las consecuencias fiscales de la operación y las acciones que serían necesarias para poder integrar a las dos fuerzas de trabajo. Por lo general, la banca de inversión, los contadores, los abogados y los consultores especializados en administración se encargan de desarrollar las actividades del proceso de la debida diligencia, aun cuando las empresas que persiguen las adquisiciones de forma muy activa podrían formar su propio equipo interno para este propósito.[84]

El resultado de no realizar un proceso completo de debida diligencia efectivo podría ser que la empresa adquirente pague un precio excesivo por la empresa meta. De hecho, las investigaciones revelan que cuando no hay debida diligencia, "los precios que corresponden a otras adquisiciones 'comparables' dictan el precio de compra, en lugar de que lo determine una evaluación rigurosa de dónde, cuándo y cómo podrá la gerencia propiciar que el desempeño en verdad mejore. En estos casos, el precio pagado tal vez no tenga mucha relación con el valor alcanzable".[85] Por ejemplo, los analistas se han preguntado si en el caso de Nortel, que antes se explicó, ésta pagó un precio excesivo por PEC Solutions o no. El día que se anunció la adquisición,[86] el precio de las acciones de PEC se incrementó 4.01 dólares, cerrando a 15.32 dólares, cifra que sugiere el monto del precio que pagó Nortel.

Antes, muchas empresas recurrían a la banca de inversión para que se encargara del proceso de debida diligencia, pero después del caso Enron, cada vez es más frecuente que el proceso se realice de forma interna. Si bien la banca de inversión, como Credit Suisse First Boston y Citibank, sigue teniendo un papel muy importante en la debida diligencia para las grandes fusiones y adquisiciones, su papel en otras más pequeñas parece estar disminuyendo. Cada vez hay más empresas que están creando sus propias operaciones internas para ofrecer asesoría sobre fusiones y para financiarlas. No obstante, aun cuando el papel de la banca de inversión en la actualidad ya no es tan importante, el consejo de administración de la empresa siempre buscará obtener una opinión externa que le dé confianza para realizar una fusión proyectada y reducir su riesgo.[87]

Deuda grande o extraordinaria

Algunas empresas aumentaron de manera significativa sus niveles de deuda con el fin de financiar una serie de adquisiciones que se realizaron en las décadas de los ochenta y los noventa. Una innovación financiera llamada bonos chatarra contribuyó a que tal incremento fuera posible. Los *bonos chatarra* representan una opción de financiamiento que permite que las adquisiciones riesgosas sean financiadas con dinero (deuda) que ofrece un alto rendimiento potencial a los acreedores (propietarios de los bonos). Dado que estos bonos son obligaciones no garantizadas (que no están respaldadas por la garantía de activos específicos), estos instrumentos de deuda de alto riesgo, en ocasiones, llegaron a tener tasas de interés de entre 18 y 20 por ciento en la década de los ochenta.[88] Algunos prominentes economistas financieros consideraban que la deuda era un medio para disciplinar a los administradores y obligarlos a actuar en favor de los intereses de los accionistas.[89]

En la actualidad los bonos chatarra no se usan con tanta frecuencia para financiar las adquisiciones y la idea de que la deuda disciplina a los administradores ha perdido fuerza. No obstante, algunas empresas siguen contrayendo cuantiosas deudas para adquirir otras empresas. Por ejemplo, cuando Time Warner adquirió AOL, su deuda total ascendió a 26 000 millones de dólares. Dick Parsons, el actual presidente, ha tardado tres años en reducir la deuda de Time Warner a la mitad, pero el mercado aún no ha incrementado el precio de sus acciones. A final de cuentas, la empresa tal vez se tenga que dividir o quizá tenga que vender parte de sus negocios (sobre todo AOL, su activo de Internet) para seguir resultando atractiva a los inversionistas dada la diversidad de sus negocios en los campos de la televisión por cable, las películas de entretenimiento, la cadena de televisión, la música y las publicaciones.[90]

Una deuda alta tiene varios efectos negativos en la empresa. Por ejemplo, como una deuda alta aumenta la probabilidad de quiebra, puede conducir a un deterioro de la calificación crediticia que agencias como Moody's y Standard and Poor's otorgan a la empresa.[91] Además, una deuda alta puede impedir que la empresa invierta en ciertas actividades, como investigación y desarrollo, capacitación de los recursos humanos y marketing, las cantidades necesarias para ayudar a su éxito a largo plazo.[92] Sin embargo, el apalancamiento puede ser una fuerza positiva para el desarrollo de la organización, porque le permite aprovechar oportunidades atractivas para su expansión. Pero el exceso de apalancamiento (como una deuda extraordinaria) conduce a resultados negativos, entre otros, a posponer o eliminar inversiones, como el gasto para I&D que son necesarias para mantener la competitividad estratégica a largo plazo.

Incapacidad para lograr la sinergia

Esta palabra, que viene del griego *synergos,* significa "trabajar juntos". La *sinergia* se presenta cuando el valor creado por las unidades que trabajan en conjunto es superior al valor que esas mismas unidades podrían crear si trabajaran de forma independiente (véase el capítulo 6). Es decir, la sinergia se presenta cuando los activos valen más si se utilizan de forma conjunta que cuando se utilizan por separado.[93] En el caso de los accionistas, la sinergia genera ganancias patrimoniales que no podrían replicar ni superar si decidieran diversificar sus portafolios.[94] La sinergia se crea mediante las eficiencias que se derivan de las economías de escala y las de alcance, así como de los recursos compartidos (por ejemplo, capital humano y conocimiento) por todos los negocios que forman parte de la empresa fusionada.[95]

Una empresa desarrolla una ventaja competitiva por medio de una estrategia de adquisición sólo cuando la transacción genera una sinergia privada. La *sinergia privada* se genera cuando la combinación y la integración de los activos de la empresa adquirente y la adquirida dan lugar tanto a capacidades como a competencias centrales, las que no se podrían lograr si una de ellas combinara e integrara sus activos con los de cualquier otra empresa. La sinergia privada se presenta cuando los activos de las empresas se complementan de formas únicas; es decir, la única forma en que se complementan los activos no se puede lograr mediante la combinación de los activos de una de estas empresas con los de una tercera.[96] Debido a esta singularidad, los competidores tienen dificultades para comprender e imitar la sinergia privada. Sin embargo, es muy difícil crear una sinergia privada.

La capacidad de una empresa para justificar los costos que se necesitan para crear los ingresos que se anticipan y las sinergias basadas en los costos influye en el éxito de la adquisición. Las empresas incurren en diversos gastos cuando tratan de crear la sinergia privada por medio de adquisiciones. Las empresas incurren en estos gastos, llamados costos de transacción,

cuando utilizan las estrategias de adquisición para crear sinergia.[97] Los costos de transacción pueden ser directos o indirectos. Los costos directos incluyen los honorarios de abogados y los cargos del banco de inversión que se encarga de realizar el proceso de debida diligencia en nombre de la empresa adquirente. Los costos indirectos incluyen el tiempo que los administradores dedican a evaluar a las empresas meta y, después, a realizar las negociaciones, así como el número de directivos y empleados clave que se pierden después de una adquisición.[98] Las empresas tienden a subestimar la suma de los costos indirectos cuando calculan el valor de la sinergia que se puede crear mediante la combinación y la integración de los activos de la empresa adquirida con los de la adquirente.

Monsanto es una de las empresas líderes en el desarrollo de cepas de semillas para fuentes de alimentos básicos, como maíz y frijol de soya. La empresa, para perseguir oportunidades adicionales, adquirió Seminis por 1 400 millones de dólares.[99] Esta operación "marca la entrada de Monsanto al mercado de las semillas de frutos y vegetales que no han sido modificados genéticamente". Seminis tiene una participación de mercado muy importante en el terreno de estas semillas básicas. Por ejemplo, tiene una participación de 36 por ciento del mercado de las semillas de pepino, 34 de las de chile y 23 de las de tomate. Sin embargo, las acciones de Monsanto disminuyeron 10 por ciento los días siguientes al anuncio de la operación. Los analistas dijeron que "la adquisición podría presentar problemas de integración y que, en lo inmediato, no dará por resultado grandes sinergias".[100] La preocupación se debe a que el público no aceptará que las tiendas de abarrotes vendan frutas y vegetales que tienen una formación biotecnológica más directa, a pesar de que los consumidores han aceptado la configuración indirecta de las semillas de maíz y los frijoles de soya.

Diversificación exagerada

Como se explicó en el capítulo 6, las estrategias de diversificación pueden llevar a la empresa a presentar una competencia estratégica y a obtener rendimientos superiores al promedio. En general, las empresas que utilizan estrategias de diversificación relacionada registran mejor desempeño que las que emplean estrategias de diversificación no relacionada. No obstante, los conglomerados, que se constituyen utilizando una estrategia de diversificación no relacionada, también pueden tener éxito, como lo demuestra el caso de United Technologies Corp.

Sin embargo, las empresas a veces llegan al punto de estar excesivamente diversificadas. El nivel en el que se presenta la diversificación excesiva varía de una empresa a otra, porque cada una de ellas tiene distintas capacidades para administrar la diversificación. Recuerde que en el capítulo 6 se expuso que la diversificación relacionada requiere procesar una cantidad mayor de información que la que necesita la diversificación no relacionada. Dado este procesamiento adicional de información, las empresas que tienen una diversificación relacionada caen en una diversificación excesiva con un número de unidades de negocio menor al de las empresas que utilizan una estrategia de diversificación no relacionada.[101] Sin embargo, sea cual fuere el tipo de estrategia de diversificación implementada, la diversificación excesiva da por resultado un declive en el desempeño, tras lo cual la organización con frecuencia se deshace de unidades de negocio.[102] El patrón de una diversificación excesiva, seguido por la desincorporación de unidades de negocio que fueron adquiridas antes y que tienen mal desempeño en la actualidad, está ocurriendo en la industria de los medios. Más adelante, en el recuadro "Enfoque estratégico", se analiza este tema con más detenimiento. Muchas empresas de este sector han estado tratando de deshacerse de negocios que compraron en la era de auge que se presentó desde finales de la década de los noventa hasta 2001, cuando se derrumbó la economía de Internet.[103] Estos ciclos también se presentaron con frecuencia en las empresas estadounidenses desde la década de los sesenta hasta la de los ochenta.[104]

Aun cuando la empresa no esté excesivamente diversificada, un grado importante de diversificación puede tener un efecto negativo en su desempeño a largo plazo. Por ejemplo, el alcance creado por cantidades adicionales de diversificación a menudo provoca que los directivos recurran a controles financieros, en lugar de estratégicos, para evaluar los desempeños de las unidades de negocio (en los capítulos 11 y 12 se definen y explican los controles financieros y los estratégicos). Los ejecutivos de alto nivel con frecuencia recurren a los controles financieros para evaluar el desempeño de las unidades de negocios cuando no entienden a fondo los objetivos y las estrategias de dichas unidades. La utilización de controles financieros, así como el rendimiento sobre la inversión, provoca que los administradores de las unidades de negocio pongan atención en los resultados a corto plazo, a expensas de las inversiones a largo plazo.

Cuando disminuyen las inversiones a largo plazo para incrementar las utilidades a corto plazo, la competitividad estratégica global de la organización puede resultar dañada.[105]

Otro problema que se deriva de una diversificación excesiva es la tendencia a que las adquisiciones se conviertan en sustitutos de la innovación. Por lo general, los administradores no pretenden que las adquisiciones sean utilizadas de esa forma. No obstante, se presenta un círculo de refuerzo. Los costos asociados con las adquisiciones pueden dar por resultado menos asignaciones a actividades, como investigación y desarrollo, que están ligadas a la innovación. Sin un apoyo adecuado, las habilidades de innovación de la empresa comienzan a atrofiarse. Sin habilidades internas para la innovación, la única opción que la empresa tiene a su alcance para tener acceso a la innovación es realizar incluso más adquisiciones. La evidencia indica que la empresa que utiliza las adquisiciones como sustituto de las innovaciones internas a la larga se encontrará con problemas de desempeño.[106]

Administradores demasiado enfocados en las adquisiciones

Por lo general, los administradores deben invertir una cantidad considerable de tiempo y energía para que las estrategias de adquisición contribuyan a la competitividad estratégica de la organización. Algunas actividades en las que están implicados los administradores son: 1) buscar candidatos viables para la adquisición, 2) desarrollar procesos efectivos de debida diligencia, 3) prepararse para las negociaciones y, una vez que se ha realizado la adquisición, 4) administrar el proceso de integración.

Los altos directivos no reúnen personalmente toda la información y datos requeridos para hacer adquisiciones. Sin embargo, sí toman las decisiones fundamentales respecto a cuáles serán las empresas meta, la naturaleza de las negociaciones, etc. Las experiencias de las empresas demuestran que la supervisión y la participación en las actividades que se requieren para hacer adquisiciones pueden desviar la atención de los administradores de otros asuntos, como la identificación y el aprovechamiento de otras oportunidades y la interacción con grupos de interés externos importantes, que son necesarios para tener éxito en la competitividad a largo plazo.[107]

Tanto la teoría como las investigaciones sugieren que los administradores se pueden involucrar demasiado en el proceso de hacer adquisiciones.[108] Un observador comentó: "En muchas empresas el afán por fusionarse sigue siendo como una adicción: hacer tratos es mucho más divertido e interesante que arreglar problemas fundamentales. Por lo tanto, al igual que cuando se trata de atacar otras adicciones o tentaciones, lo más conveniente sería negarse".[109] La participación excesiva puede ser superada si se aprende de los errores y se evita la tendencia a lograr siempre el consenso en la sala de consejo. A veces es útil disentir para asegurarse de que se han tomado en cuenta con todos los aspectos de una cuestión (véase el capítulo 10).[110] Cuando ocurre un fracaso los líderes podrían sentir la tentación de culpar a otros y a las circunstancias imprevistas, en lugar de a su participación excesiva en el proceso de adquisición.[111]

Un claro ejemplo de una persona que se enfoca de forma excesiva en hacer un trato es el caso de la adquisición de Compaq Computer Corporation por parte de Hewlett-Packard Company (HP). Carly Fiorina, que era la presidenta cuando se realizó la adquisición, lidió una batalla muy controvertida con otros accionistas importantes respecto a si estas dos empresas se debían fusionar. (véase el caso con el que inicia el capítulo 12). Fiorina ganó la batalla y la operación se realizó en 2002. El proceso significó un desgaste excesivo de los empleados y los administradores, tanto de HP como de Compaq, para realizar el trato y, con el transcurso del tiempo, ellos fueron enfocándose menos en las operaciones habituales. A final



GETTY IMAGES

Carly Fiorina era presidenta de Hewlett-Packard cuando se realizó la fracasada adquisición de Compaq.

de cuentas, "para comprar Compaq, los accionistas de HP pagaron 24 000 millones de dólares, para recibir a cambio relativamente poco valor".[112] Fiorina perdió su empleo y Mark Hurd, el nuevo presidente, ha tenido la tarea de replegarse y reorganizar los negocios de HP.[113]

Tamaño excesivo

La mayor parte de las adquisiciones crean una empresa más grande, lo cual le servirá para incrementar sus economías de escala. A continuación estas economías conllevarán a operaciones más eficientes; por ejemplo, las dos organizaciones de ventas se pueden integrar utilizando menos representantes de ventas porque uno de ellos puede vender los productos de las dos empresas (sobre todo si los productos de la adquirente y los de la meta están muy relacionados).

Muchas empresas buscan incrementar su tamaño debido a las economías de escala potenciales y a un mayor poder de mercado (como antes se explicó). En algún punto los costos adicionales que se requieren para administrar esta empresa de mayor tamaño serán superiores a los beneficios de las economías de escala y el mayor poder de mercado. Además, existe un incentivo para volverse más grande, porque el tamaño sirve como defensa contra una adquisición hostil.[114] Investigaciones realizadas en el Reino Unido revelan que las empresas que adquieren a otras y que aumentan de tamaño tienen menos probabilidades de ser objeto de una adquisición hostil.[115]

Las complejidades que se derivan del tamaño grande muchas veces llevan a los directivos a aplicar controles más burocráticos para administrar las operaciones de la empresa combinada. Los *controles burocráticos* son reglas y políticas formales de supervisión y del comportamiento que han sido diseñadas para garantizar que exista congruencia entre las decisiones y las acciones de las distintas unidades de una empresa. No obstante, con el transcurso del tiempo, los controles formales con frecuencia llevan a los administradores a observar un comportamiento rígido y estandarizado. Sin lugar a dudas, la menor flexibilidad que acompaña el comportamiento rígido y estandarizado de los administradores a largo plazo producirá menos innovación. Dada la importancia que tiene la innovación para tener éxito en la competencia, los controles burocráticos que se derivan de una organización grande (es decir, creada mediante adquisiciones) pueden tener como efecto que disminuya el desempeño.[116]

Por ejemplo, Sara Lee Corporation, ha decidido deshacerse de su negocio de ropa por medio de "una reestructuración masiva con la que se desprenderá de operaciones que tienen ingresos anuales por 8 000 millones de dólares". Ahora tratará de "enfocarse en sus marcas más fuertes en el campo de los productos de panadería, carne y artículos para el hogar". Sara Lee había luchado por incrementar las ventas y la innovación en todo su "vasto portafolio, que incluye productos tan diversos como las salchichas Jimmy Dean, los brassieres Playtex y el betún para calzado Kiwis". La reestructuración recortará ingresos que antes representaban 40 por ciento de sus ventas. La empresa proyecta utilizar parte del ahorro para investigación y desarrollo de nuevos productos de sus marcas que más se venden.[117]

Adquisiciones efectivas

Antes, en este mismo capítulo, se señaló que las estrategias de adquisición no siempre producen rendimientos superiores al promedio para los accionistas de la empresa adquirente.[118] No obstante, algunas empresas pueden crear valor cuando utilizan la estrategia de adquisición.[119] Por ejemplo, no muchas organizaciones han crecido con tanto éxito como Cisco gracias a las adquisiciones. Otras empresas de redes trataron de realizar adquisiciones con el fin de crear su capacidad para vender sus productos cuando ocurrió el auge del equipo de redes, pero sólo Cisco fue capaz de retener gran parte de su valor después de que estallara esa burbuja. Muchas empresas, como Lucent, Nortel y Ericsson, estuvieron al borde de la quiebra después de que estallara la burbuja de Internet. Cuando Cisco realiza una adquisición "su razonamiento sobre la integración ha llegado mucho más lejos. La retención no es lo único que le importa, sino que también se esfuerza por minimizar las distracciones que ocasiona la adquisición. Esto es importante, porque el cambio se produce con tanta rapidez que aunque los equipos de desarrollo de productos de la empresa meta se llegaran a distraer, su contribución al fracaso de la adquisición no sería tan rápida. Por lo tanto, la integración debe ser veloz y reafirmante".[120]

Los resultados de un estudio revelan las diferencias que existen entre las estrategias de adquisición que tienen éxito y las que no lo tienen, así como que existe un patrón de acciones que podrían incrementar la probabilidad de que la adquisición tenga éxito.[121] El estudio indica que cuando los activos de la empresa meta complementan a los de la empresa adquirida, entonces la adquisición tiene más éxito. Dados los activos complementarios, la integración de las operaciones en ambas empresas tiene mayor probabilidad de crear sinergia. En efecto, la integración de dos empresas que tienen activos complementarios con frecuencia produce capacidades y competencias centrales únicas.[122] Dados los activos complementarios, la adquirente puede mantener su enfoque en los negocios centrales y apalancar los activos complementarios y las capacidades de la adquirida. A menudo las metas son elegidas y arregladas estableciendo una relación de trabajo antes de la adquisición.[123] Como se explicará en el capítulo 9, a veces se utilizan alianzas estratégicas con el fin de comprobar la viabilidad de una fusión o adquisición futuras de las empresas implicadas.[124]

Los resultados del estudio también muestran que las adquisiciones amigables facilitan la integración de las empresas implicadas en una adquisición. En el caso de estas adquisiciones, las empresas trabajan juntas para encontrar la manera de integrar sus operaciones con el fin de crear sinergia.[125] En el caso de las adquisiciones hostiles, a menudo existe animadversión entre los dos equipos de la alta gerencia y esta situación, a su vez, afecta las relaciones de trabajo en la empresa recién creada. Por ende, se podría perder una mayor cantidad de personal clave de la empresa adquirida y las personas que se queden se podrían oponer al cambio necesario para integrar a las dos empresas.[126] Con cierto esfuerzo se pueden superar los choques culturales, de esta manera habrá menos administradores clave y empleados que se sientan desanimados y abandonen la organización.[127]

Además, los procesos de debida diligencia que implican la elección deliberada y cuidadosa de las empresas meta y la evaluación de la relativa salud de las mismas (salud financiera, culturas que se acoplan y valor de los recursos humanos) contribuyen a las adquisiciones exitosas.[128] La holgura financiera, en forma de efectivo o capital de deuda, en la empresa adquirida y la adquirente, también ha contribuido con frecuencia al éxito de las adquisiciones. Si bien la holgura financiera permite el acceso a financiamiento para la adquisición, sigue siendo importante mantener un nivel de deuda entre moderado y bajo después de la adquisición para mantener bajos los costos de la deuda. Cuando se utilizaba una deuda cuantiosa para financiar la adquisición, las empresas que realizaban adquisiciones exitosas reducían la deuda de forma muy rápida, en parte vendiendo activos de la empresa adquirida, sobre todo aquellos que no eran complementarios o tenían mal desempeño. En el caso de estas empresas los costos de la deuda no impiden las inversiones a largo plazo, como en I&D, y la discreción de los administradores para la utilización del efectivo es relativamente flexible.

Otro atributo de las estrategias de adquisición que tienen éxito es que hacen énfasis en la innovación, como muestran las inversiones continuas en actividades de I&D. Las inversiones cuantiosas en estas actividades muestran que los administradores están muy comprometidos con la innovación, una característica que cada vez es más importante tanto para alcanzar la competitividad general como para el éxito de la adquisición.

La flexibilidad y la capacidad de adaptación son los dos últimos atributos de las adquisiciones exitosas. Cuando los ejecutivos de las empresas adquirente y meta tienen experiencia en la administración del cambio y, cuando aprenden de las adquisiciones, tendrán mayor habilidad para adaptar sus capacidades a entornos nuevos.[129] Como resultado, serán más hábiles para integrar las dos empresas, lo cual tiene particular importancia cuando las culturas organizacionales de ambas empresas son diferentes.

Una integración efectiva y eficiente puede producir de inmediato la sinergia deseada en la empresa recién creada y permite que la adquirente impida que recursos humanos valiosos de la adquirida abandonen la organización.[130]

En la tabla 7.1 se resumen los atributos y los resultados de las adquisiciones exitosas. Los administradores que buscan el éxito de la adquisición deben hacer énfasis en los siete atributos enumerados. Berkshire Hathaway es un conglomerado de empresas tenedoras propiedad de Warren Buffett, uno de los hombres más ricos del mundo. El conglomerado tiene muchas operaciones en el sector de los seguros, así como intereses en el campo de las alhajas, los dulces, la ropa, la capacitación de pilotos y el calzado. Posee intereses en empresas tan conocidas como Wal-Mart, American Express, Coca-Cola, The Washington Post Company y Wells Fargo. En fecha reciente, Buffett ha tratado de adquirir una participación en Pacific Corp., la

Atributos de las adquisiciones exitosas TABLA 7.1

Atributos	Resultados
1. La empresa adquirida posee activos o recursos que complementan el negocio central de la empresa adquirente	1. Enorme probabilidad de sinergia y ventaja competitiva porque se conservan las fortalezas
2. La adquisición es amigable	2. Integración más rápida y efectiva y, tal vez, precios más bajos
3. La empresa adquirente desarrolla un proceso de debida diligencia efectivo para elegir a la empresa meta y evaluar la salud de la misma (financiera, cultural y de recursos humanos)	3. Se adquieren empresas que se complementan más y se evitan los pagos excesivos
4. La empresa adquirente tiene holgura financiera (efectivo o posición de deuda favorable)	4. Es más fácil y menos costoso obtener el financiamiento (deuda o capital)
5. La empresa fusionada mantiene una posición de deuda entre baja y moderada	5. Menor costo de financiamiento, menor riesgo (por ejemplo, de quiebra) y se evitan los intercambios asociados con una deuda cuantiosa
6. La empresa adquirente pone un énfasis sostenido y consistente en la I&D y la innovación	6. Se mantiene una ventaja competitiva a largo plazo en los mercados
7. La empresa adquirente administra bien el cambio y es flexible y adaptable	7. La integración más rápida y efectiva facilita la posibilidad de lograr la sinergia

empresa estadounidense de energía eléctrica.[131] Su estrategia de adquisición en el ramo de los seguros y otros negocios ha sido particularmente exitosa porque ha seguido muchas de las sugerencias que se presentan en la tabla 7.1.

Como se ha expuesto, algunas adquisiciones refuerzan la competitividad estratégica. No obstante, la mayor parte de las adquisiciones que se realizaron desde la década de los setenta hasta la de los noventa no reforzaron la competitividad estratégica de las empresas. De hecho, "la historia muestra que una cantidad entre la tercera parte y más de la mitad del total de las adquisiciones, a final de cuentas, son descartadas o desechadas."[132] Por lo tanto, las empresas a menudo recurren a las estrategias de reestructuración para corregir el fracaso de una fusión o adquisición.

Reestructuración

***Reestructuración** es una estrategia que utiliza la empresa para cambiar su conjunto de negocios o su estructura financiera.*

De acuerdo con su definición formal, **reestructuración** es una estrategia que utiliza la empresa para cambiar su conjunto de negocios o su estructura financiera.[133] Desde la década de los setenta hasta 2000, los negocios que fueron desechados de los portafolios de las empresas y el *downsizing* representaron un alto porcentaje de las estrategias de reestructuración de las empresas. La reestructuración es un fenómeno global.[134]

Cuando una estrategia de adquisición fracasa, es frecuente que vaya seguida de una estrategia de reestructuración. Morgan Stanley, un importante banco de inversión estadounidense, se fusionó en 1997 con Dean Witter, una empresa minorista de inversiones. Se presumía que la fusión se convertiría en un supermercado financiero. No obstante, las culturas de las dos empresas no se acoplaron bien, "bajo la superficie, los dos bandos no se esforzaban mucho por ocultar el desprecio que sentían por la otra parte".[135] Si bien Philip Purcell, de Dean Witter, ganó la batalla política por conservar su posición de presidente después de que varias personas clave abandonaron la empresa requiriendo su renuncia, al final de cuentas Purcell fue obligado a renunciar. John Mack, ex presidente, ha regresado al puesto de presidente. No obstante, Morgan Stanley muy probablemente se reestructurará para mejorar su posición mediante la venta de su división Discover Card y tal vez, incluso, el negocio de correduría minorista.

Sin embargo, en otros casos, las empresas utilizan la estrategia de reestructuración debido a los cambios que registran sus entornos interno y externo. Por ejemplo, en ocasiones surgen oportunidades en el entorno externo que tienen un atractivo especial para la empresa diversificada a la luz de sus competencias centrales. En estos casos, la reestructuración podría ser adecuada para posicionar a la empresa de modo que cree más valor para sus grupos de interés, dados los cambios en el entorno.[136]

Como se verá a continuación, las empresas utilizan tres estrategias de reestructuración: el *downsizing*, el *downscoping* y las compras apalancadas.

Downsizing

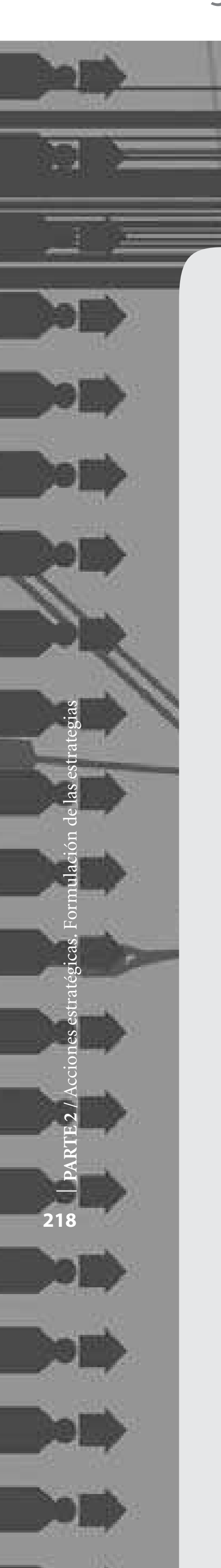
Antes se pensaba que el *downsizing* indicaba el declive de una organización, pero ahora se reconoce como una estrategia de reestructuración legítima.[137] El *downsizing* consiste en reducir la cantidad de empleados que tiene una organización y, en ocasiones, la cantidad de sus unidades en operación, pero se puede o no cambiar la composición de los negocios que constituyen el portafolio de la empresa. Por consiguiente, el *downsizing* es una estrategia gerencial proactiva intencional, mientras que "un declive es un fenómeno ambiental u organizacional que ocurre de forma involuntaria y que da por resultado el deterioro de la base de recursos de una organización".[138]

A finales de la década de los ochenta y a principios de la de los noventa y del 2000, se perdieron miles de empleos en las organizaciones públicas y privadas de Estados Unidos. Un estudio ha estimado que 85 por ciento de las 1 000 empresas de la lista de *Fortune* recurrieron al *downsizing* como estrategia de reestructuración.[139] Más aún, las 500 empresas de la lista de *Fortune* recortaron a más de un millón de empleados, o cuatro por ciento de su fuerza de trabajo colectiva en 2001 y en las primeras semanas de 2002.[140] Esta tendencia continuó en muchas industrias. Por ejemplo, en 2005, GM anunció que despediría a 25 000 personas desde entonces hasta 2008 debido al mal desempeño competitivo, sobre todo como resultado del mejor desempeño de los competidores extranjeros.[141]

Downscoping

El *downscoping* tiene un efecto más positivo para el desempeño de la empresa que el *downsizing*.[142] El *downscoping* se refiere al caso en que la empresa utiliza un medio para desprenderse de negocios, crear una empresa derivada o de alguna otra clase que le sirva para deshacerse de aquellos negocios que no están relacionados con sus negocios centrales. Por lo común, el *downscoping* se describe como el conjunto de acciones que permiten a la empresa volver a enfocar su estrategia en sus negocios centrales.[143] Como ya se comentó, Sara Lee se está desprendiendo de su negocio de ropa. En el recuadro "Enfoque estratégico" se habla del sector de los medios que se está reestructurando a través de las empresas derivadas; tanto Viacom como Clear Channel Communications han emprendido este tipo de reestructuración y están considerando la posibilidad de realizar más acciones de esta clase.

Una empresa que utiliza el *downscoping* a menudo también recurre al *downsizing* al mismo tiempo. Sin embargo, con este proceso no elimina a los empleados clave de sus negocios principales, porque tal acción podría llevarla a perder una o más competencias centrales. En lugar de eso, la empresa que recurre de forma simultánea al *downscoping* y al *downsizing* se hace más pequeña porque disminuye la diversidad de negocios que constituyen su portafolio.[144]



Enfoque estratégico

La reestructuración de la organización por medio de empresas derivadas permite la creación de valor

Existen varias razones para que las organizaciones se reestructuren deshaciéndose de negocios (muchas veces por medio de la creación de empresas derivadas). Las empresas derivadas resultan cuando una sola empresa crea, al menos, dos empresas en razón de un desprendimiento no gravable, creando al menos una nueva oferta de acciones de capital. Por lo general, la matriz conserva el símbolo original de los precios de las acciones y la empresa derivada utiliza un nuevo símbolo. Estas derivaciones para la reestructuración son activadas por acontecimientos internos y externos. A menudo, esta reestructuración va precedida internamente por una caída en el desempeño. En lo externo, este *downscoping* podría ser necesario debido a cambios en el entorno de la demanda que provocan que algunos negocios se tornen más periféricos y el conjunto central de negocios evolucione. Los negocios centrales tal vez hayan evolucionado hacia su madurez hasta llegar al punto en que están derrochando dinero, pero los nuevos negocios tienen que impulsar el crecimiento futuro. Aun cuando puede existir cierta presión para un cambio de estrategia, estas reestructuraciones con frecuencia son activadas por un acontecimiento interno, como un cambio de líderes o un acontecimiento en el entorno externo, como una devaluación de la moneda de un país, como ocurrió en la crisis de las monedas de Asia en 1997.

A finales de la década de los noventa y los primeros años del siglo XXI se registró una serie de adquisiciones en los medios. No obstante, el sector de los medios ha evolucionado de forma notable y han surgido problemas con las fusiones de ellos. Por ejemplo, la adquisición de AOL por parte de Time Warner ha llevado a ésta a considerar la posibilidad de dividir el negocio de AOL, porque ha reconfigurado el negocio para que compita de forma más efectiva con Yahoo y MSN de Microsoft Corporation. Viacom hizo una serie de adquisiciones, entre ellas la cadena CBS, que, al principio, añadió valor notable a MTV de Viacom y otras cadenas de cable y Paramount Film Studios. Sin embargo, el precio de las acciones de Viacom ha quedado rezagado y Sumner Redstone, su presidente, ha considerado algunas formas para incrementar el valor. Una estrategia que está considerando es dividir el gran negocio de los medios en dos unidades operativas, una enfocada en las empresas pequeñas que están creciendo, como MTV, Nickelodeon, The Movie Channel y Paramount Pictures, entre otros, y otro que incluiría a CBS Television e Infinity Broadcasting, así como a otros negocios de entretenimiento, como Viacom Outdoor, que programa publicidad exterior y conciertos. Si bien el segundo grupo de negocios está creciendo con lentitud, todos generan mucho dinero y permiten que la empresa separada ofrezca una política de dividendos más generosos; una política que atrae a inversionistas más conservadores. La operación de crecimiento, enfocada en MTV y otros canales, permitiría enfocarse en un tipo de inversionistas distinto. Otras empresas de medios, entre ellas Vivendi Universal, Time Warner y Liberty Media Corporation, también han vendido activos en movimientos de reestructuración que son similares al que está considerando Viacom.



DANIEL ACKER/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

Para atacar su preocupación por el desempeño, Clear Channel Communications está considerando la posibilidad de dividirse en tres negocios.

Clear Channel Communications también ha enviado la señal de que considerará la posibilidad de dividirse en tres negocios separados: Clear Channel Communications (transmisiones de radio y televisión); Clear Channel Outdoor (publicidad) y Clear Channel Entertainment (programación de plazas de entretenimiento en vivo). El desempeño de Clear Channel disminuyó y las autoridades reguladoras se quejaron de un "comportamiento monopolista entre las divisiones de radio y de entretenimiento". Esta preocupación y también la

que existe por el desempeño (y que es similar a la de la potencial división de Viacom) han creado una situación en la cual los ejecutivos de Clear Channel están enviando señales de esta reestructuración estratégica y de una estrategia de empresas derivadas.

Muchas de las fusiones de los medios fueron adquisiciones verticales, como la de CBS por parte de Viacom, cuando se consideraba que la cadena de televisión y otros canales eran oportunidades por el contenido que sería alimentado de forma directa al negocio de la distribución de canales de transmisión. No obstante, cuando las circunstancias cambiaron debido a un incremento en la competencia, otras oportunidades para los medios, como los videojuegos que sustituyeron al entretenimiento y a otras salidas para el contenido, como las ventas de reproductores de DVD, muchas de las empresas ramificaron sus adquisiciones verticales hacia salidas de distribución de crecimiento más lento. Más aún, muchas de las salidas de distribución, como Internet y la banda ancha, no han generado ingresos significativos y las empresas de cable se han dirigido a otros negocios, como la oferta de servicios de telefonía. Por consiguiente, las divisiones de adquisiciones anteriores han sido necesarias y con frecuencia las empresas que envían señales de estas reestructuraciones han registrado un incremento en los precios de sus acciones. Esto, sin lugar a dudas, fue el caso de Viacom cuando anunció que existía la posibilidad de que se dividiera en tres negocios.

Viacom ya había creado una derivación de una adquisición vertical anterior (Blockbuster, debido al incremento de competencia proveniente de NetFlix, la empresa de renta de videos en línea, y el crecimiento de las ventas de reproductores de DVD por medio de canales minoristas tradicionales). Viacom encontró que, si bien la cadena Blockbuster seguía generando utilidades, sus ingresos estaban disminuyendo. Por lo tanto, Blockbuster fue constituida como una empresa separada de Viacom. Al parecer esta última aprendió de tal experiencia y está considerando su siguiente movimiento en lo que se refiere a más desincorporaciones como las antes descritas.

Fuentes: K. Bachman, "Clear Channel breaking up", *Media Week*, 2 de mayo de 2005, p. 5; S. McBride, "Clear Channel posts earnings drop, plans spin-off", *Wall Street Journal*, 2 de mayo de 2005, pp. B6, B8; J. Flint, "Split and polish: As Viacom ponders a breakup, industry rethinks old notions", *Wall Street Journal*, 17 de marzo de 2005, pp. A1, A9; T. Lowry, "Antenna adjustment", *Business Week*, 20 de junio de 2005, p. 64; M. Peers, "Liberty Media unveils plans to spin off its Discovery stake", *Wall Street Journal*, 16 de marzo de 2005, A3; M. Sikora, "Working overtime to ensure tax shields for big spin-offs", *Mergers and Acquisitions*, mayo de 2005, pp. 34-36; J. Angwin, "Time Warner may sell AOL shares", *Wall Street Journal*, 23 de mayo de 2004, p. A3; D. Desjardins, "Blockbuster looks ahead after Viacom spin-off", *DSN Retailing Today*, 19 de julio de 2004; J. Harrison, "Retreating from troubled businesses", *Mergers and Acquisitions*, 10 de octubre de 2004, pp. 10-13.

Una empresa que se vuelve a enfocar en sus negocios centrales puede ser administrada con más eficiencia por el equipo de la alta gerencia. La efectividad de los administradores se incrementa porque la empresa ahora está menos diversificada, lo cual permite que dicho equipo pueda comprender y administrar mejor los negocios remanentes.[145]

En términos generales, las empresas estadounidenses están recurriendo al *downscoping* como estrategia de reestructuración con más frecuencia que las europeas, si bien la tendencia en Europa, América Latina y Asia ha sido la de crear conglomerados. En América Latina estos conglomerados se llaman *grupos*. Muchos conglomerados asiáticos y latinoamericanos han comenzado en años recientes a adoptar estrategias corporativas occidentales y se han reenfocado en sus negocios centrales. Este *downscoping* ha ocurrido al mismo tiempo que la creciente globalización y con mercados más abiertos que han reforzado enormemente la competencia. Al aplicar el *downscoping*, estas empresas han podido enfocarse en sus negocios centrales y mejorar su competitividad.[146]

Numerosas empresas de mercados emergentes han aplicado el *downscoping* en fechas recientes. Por ejemplo, el Tata Group, fundado por Jamsetji Nusserwanji Tata en 1868 como una sociedad mercantil privada y en la actualidad el grupo de negocios más grande de India, incluye 91 empresas dentro de una amplia gama de industrias. El grupo cubre los sectores de los productos químicos, las comunicaciones, los productos de consumo, la energía, la ingeniería, los sistemas de información, los materiales y los servicios. En el periodo de 2003 a 2004 el grupo registró ingresos por 14 250 millones de dólares; es decir, alrededor de 2.6 por ciento del PIB de la India. Las empresas que pertenecen al grupo Tata cuentan con 220 000 empleados y exportan sus productos a 140 países. No obstante, a medida que India ha ido cambiando, los

ejecutivos de Tata han reestructurado los negocios que pertenecen al grupo para "crear una organización más enfocada, pero sin abandonar lo mejor de su tradición manufacturera".[147] En un periodo de 10 años, Tata ha reestructurado 250 negocios a su tamaño actual.

Compras apalancadas

Las compras apalancadas suelen utilizarse como una estrategia de reestructuración para corregir los errores de los directivos o porque los administradores de la empresa están tomando decisiones que convienen, sobre todo, a sus intereses, en lugar de convenir a los de los accionistas.[148] Una *compra apalancada* (CA) es una estrategia de reestructuración mediante la cual una parte compra todos los activos de una empresa con el fin de que se vuelva privada. Una vez realizada la operación, las acciones de la empresa dejan de cotizar en bolsa. Las empresas que facilitan o se involucran en hacer que las empresas públicas o una unidad de negocios de una empresa se vuelvan privadas se llaman *sociedades de capital privado.*

Por lo general, para financiar una compra de este tipo se contrae una deuda por un monto significativo, a lo que se debe el término compra "apalancada". Para soportar los pagos de la deuda y aplicar el *downscoping* a la empresa, con el fin de que se concentre en sus negocios centrales, los nuevos propietarios podrían vender, de inmediato, una serie de activos.[149] No es raro que las personas que adquieren una empresa por medio de una compra apalancada la reestructuren al punto que la puedan vender, para obtener una ganancia en un plazo de entre cinco y ocho años.

Las compras por parte de la administración (CDA) y las compras por parte de los empleados (CDE) y las compras de la empresa completa, en cuyo caso, una empresa o sociedad compra una empresa completa en lugar de sólo una parte de ella, son tres tipos de compras apalancadas. En parte debido a los incentivos para los administradores, se ha visto que las CDA, más que las CDE y las compras de toda la empresa, llevan al *downscoping*, a un mayor enfoque estratégico y a un mejor desempeño.[150] Las investigaciones revelan que las compras por parte de la administración también pueden llevar a mayor actividad emprendedora y crecimiento.[151]

Existen distintas razones para una compra, pero una de ellas es protegerse contra un mercado financiero caprichoso, lo cual permite a los propietarios concentrarse en desarrollar innovaciones y en llevarlas al mercado.[152] Por lo anterior, las compras pueden representar una forma de renacimiento de la empresa que facilita las actividades emprendedoras y estimula el crecimiento estratégico.[153]

Resultados de la reestructuración

En la figura 7.2 se muestran algunos de los resultados a corto y a largo plazo que se derivan de las tres estrategias de reestructuración. Como se señaló, el *downsizing* por lo común no lleva a un mejor desempeño de la empresa.[154] Sin embargo, en las sociedades de libre mercado en general, ha creado un incentivo para que personas que han sido despedidas inicien sus propios negocios.

Las investigaciones demuestran que el *downsizing* contribuyó a rendimientos más bajos en empresas estadounidenses y japonesas. Los mercados de valores de las naciones de estas empresas lo evaluaron de forma negativa. Los inversionistas concluyeron que el *downsizing* tendría un efecto negativo en la capacidad de las empresas para alcanzar la competitividad estratégica a largo plazo. Los inversionistas también parecen suponer que el *downsizing* ocurre como consecuencia de que existen otros problemas en una empresa.[155] Este supuesto tal vez se debe a que la reputación de la organización se ve mermada cuando se anuncia un *downsizing* importante.[156] Esto queda claro en el caso de los despidos de GM antes mencionados.

Sin embargo, un resultado imprevisto del *downsizing* es que los empleados despedidos con frecuencia emprenden nuevos negocios para vivir después de que sus existencias se han visto alteradas. Por lo tanto, el *downsizing* ha generado infinidad de desarrollos emprendedores nuevos.

Como se muestra en la figura 7.2, el *downsizing* suele dar por resultado una pérdida de capital humano a largo plazo. El hecho de perder a empleados que tienen muchos años de

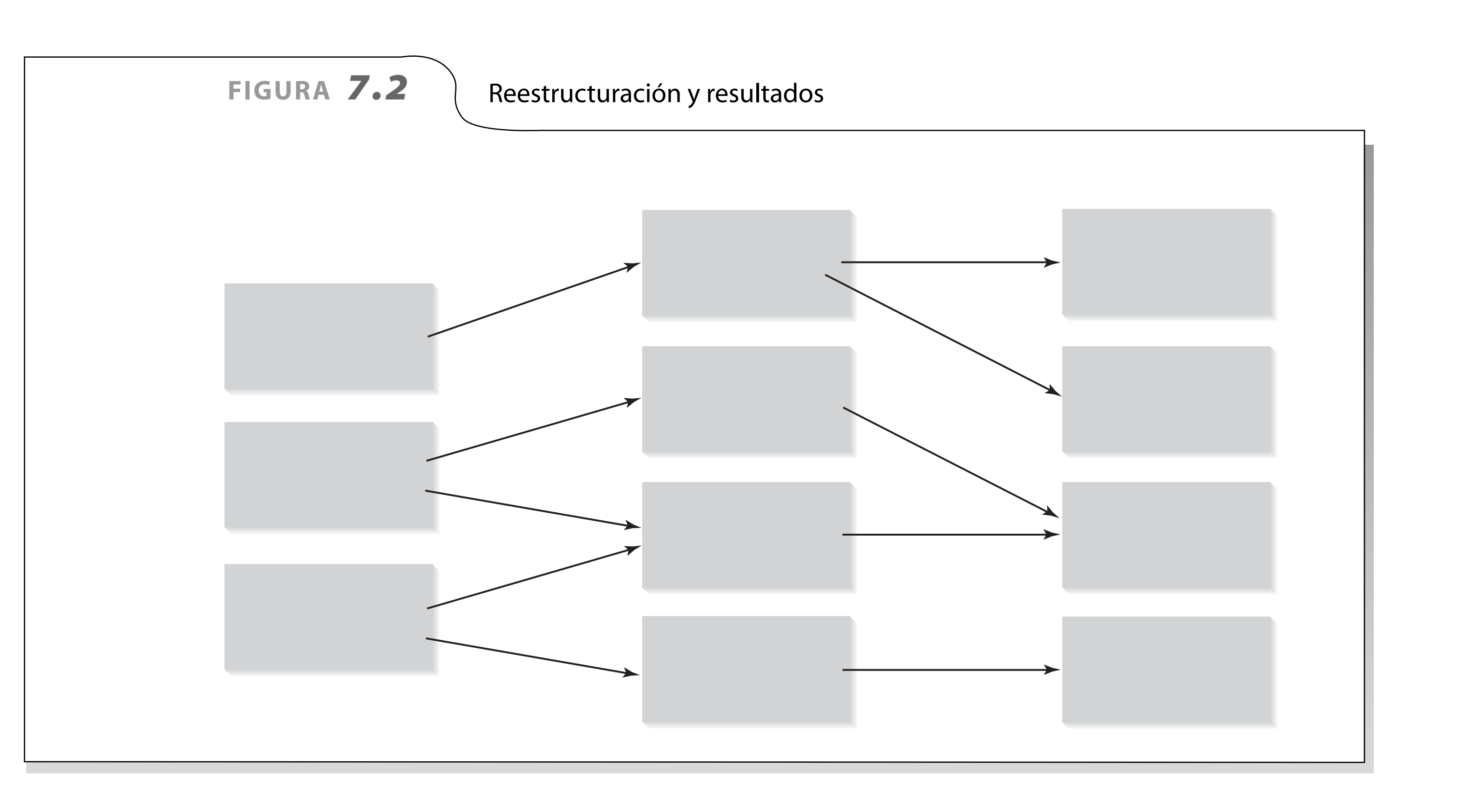


FIGURA 7.2 Reestructuración y resultados

experiencia en la empresa representa una pérdida importante de conocimiento. Como se explicó en el capítulo 3, el conocimiento es vital para competir con éxito en la economía global. Por consiguiente, la evidencia de investigaciones y la experiencia de las empresas sugieren en general que el *downsizing* puede tener más bien un valor táctico (a corto plazo) que uno estratégico (a largo plazo).[157]

El *downscoping* casi siempre conduce a resultados más positivos, a corto y a largo plazo, que el *downsizing* o la participación en una compra apalancada (véase la figura 7.2). El resultado que se desea obtener del *downscoping* (un mejor desempeño) es un producto de la reducción de los costos de la deuda y el énfasis en los controles estratégicos que se derivan de la concentración en los negocios centrales de la empresa. Al hacerlo, la empresa reenfocada debe ser capaz de incrementar su capacidad para competir.[158]

Si bien las compras apalancadas de una empresa completa han sido elogiadas como una innovación significativa para la reestructuración financiera de las empresas, también pueden significar transacciones negativas.[159] En primer término, la enorme deuda resultante incrementa el riesgo financiero de la empresa, como demuestra la cantidad de empresas que se declararon en quiebra en la década de 1990 después de realizar compras apalancadas de una empresa completa. En ocasiones, la intención de los propietarios que buscan incrementar la eficiencia de la empresa comprada y, a continuación, venderla en un plazo de entre cinco y ocho años crea un enfoque a corto plazo y con aversión por el riesgo por parte de la gerencia.[160] Como resultado, estas empresas quizá no inviertan debidamente en I&D, ni emprendan otras acciones principales diseñadas para mantener o mejorar la competencia central de la empresa.[161] Las investigaciones también sugieren que en las empresas que tienen una mentalidad emprendedora, las compras apalancadas pueden llevar a una mayor innovación, sobre todo si la carga de la deuda no es demasiado grande.[162] No obstante, dado que las compras apalancadas con gran frecuencia dan por resultado una deuda cuantiosa, la mayor parte de ellas ha tenido lugar en industrias maduras, en las cuales es posible tener flujos de efectivo estables. Esto permite que la empresa adquirida cumpla con los pagos de deuda recurrentes, como ejemplifican las compras apalancadas de Wilbur Ross en la industria siderúrgica que se describe en el recuadro "Enfoque estratégico" en el que se habla de Mittal Steel.

RESUMEN

- La popularidad de las estrategias de adquisición se ha ido incrementando. Debido a la globalización, la desregulación de varias industrias en numerosas economías distintas y las leyes favorables, el número y el tamaño de las adquisiciones nacionales y las interfronterizas continúa en aumento.
- Las empresas utilizan las estrategias de adquisición para 1) incrementar el poder de mercado, 2) superar las barreras a la entrada en nuevos mercados o regiones, 3) evitar los costos del desarrollo de nuevos productos y el incremento de la rapidez de nuevas entradas al mercado, 4) reducir el riesgo de entrar a nuevos negocios, 5) diversificarse más, 6) reconfigurar el alcance de la competencia desarrollando un portafolio de negocios diferente y 7) reforzar su aprendizaje, aumentando con ello su base de conocimiento.
- Algunos de los problemas que conlleva el uso de una estrategia de adquisición son: 1) la dificultad para integrar de forma efectiva a las empresas implicadas, 2) la evaluación incorrecta del valor de la empresa meta, 3) la creación de cargas de deuda que impiden hacer inversiones adecuadas a largo plazo (por ejemplo, I&D), 4) la sobreestimación de la sinergia potencial, 5) la creación de una empresa demasiado diversificada, 6) la creación de un entorno interno donde los administradores dedican cada vez más tiempo y energía a analizar y realizar la adquisición y 7) el desarrollo de una empresa combinada demasiado grande, la cual necesita que se apliquen muchos controles burocráticos en lugar de estratégicos.

  Las adquisiciones efectivas tienen las características siguientes: 1) la empresa adquirente y la meta tienen recursos que se complementan y sientan las bases de las competencias centrales de la empresa recién creada; 2) la adquisición es amigable y, por lo mismo, facilita la integración de los recursos de las dos empresas, 3) la empresa meta es seleccionada y adquirida con base en un proceso a fondo con la debida diligencia, 4) la empresa adquirente y la meta tienen holgura considerable en lo referente a liquidez o capacidad de endeudamiento, 5) la empresa fusionada mantiene un nivel de deuda entre bajo y moderado porque vende fracciones de la empresa adquirida o algunas unidades de la empresa adquirente que tienen mal desempeño, 6) las empresas adquirente y adquirida tienen experiencia en términos de su adaptación al cambio y 7) la I&D y la innovación son enfatizadas en la nueva empresa.
- La reestructuración se utiliza para mejorar el desempeño de una empresa corrigiendo los problemas que ha creado una administración ineficaz. La reestructuración mediante el *downsizing* implica reducir el número de empleados y niveles jerárquicos de la organización. Aun cuando éste puede conducir a reducciones de costos a corto plazo, éstos tal vez se realicen a expensas del éxito a largo plazo, porque se pierden tanto recursos humanos valiosos (y conocimiento) como la reputación general de la corporación.
- La meta de la reestructuración por medio del *downscoping* es reducir el grado de diversificación de la empresa. A menudo ésta se deshace de negocios no relacionados para poder alcanzar su meta. Esto facilita que la empresa y sus directivos de alto nivel vuelvan a enfocarse en los negocios centrales.
- Las compras apalancadas representan una estrategia adicional para la reestructuración. En este caso, la empresa es adquirida con el fin de convertirla en una entidad privada. Por lo general, estas compras son financiadas en gran parte por medio de deuda. Existen tres tipos de compras apalancadas: compras apalancadas por parte de la administración (CDA), compras apalacadas por parte de los empleados (CDE) y las compras apalancadas de la empresa completa. De estas tres compras apalancadas, las CDA proporcionan claros incentivos a la administración y, por ello, son las que han tenido más éxito. Con frecuencia, la intención de una compra apalancada es mejorar la eficiencia y el desempeño a tal punto que la empresa pueda ser vendida con utilidad en un plazo de entre cinco y ocho años.
- Por lo común, la meta principal de la reestructuración es obtener o reestablecer el control estratégico efectivo de la empresa. De las tres estrategias para la reestructuración, el *downscoping* se alinea mejor con la posibilidad de establecer y utilizar controles estratégicos.



PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. Las estrategias de adquisición ¿por qué gozan de tanta popularidad entre muchas de las empresas que compiten en la economía global?
2. ¿Qué razones explican que las empresas decidan utilizar las estrategias de adquisición como uno de los medios para presentar una competencia estratégica?
3. ¿Cuáles son los siete problemas principales que afectan los esfuerzos de la empresa por utilizar con éxito una estrategia de adquisición?
4. ¿Cuáles son los atributos asociados con una estrategia de adquisición exitosa?
5. ¿En qué consiste una estrategia de reestructuración y cuáles son sus formas más comunes?
6. ¿Cuáles son los resultados, a corto y a largo plazo, asociados con las distintas estrategias de reestructuración?

EJERCICIOS

Determinación de la mejor ruta para lograr el crecimiento de la empresa

Usted está en el consejo de administración de una empresa de tecnología informática que suministra software de tráfico a la industria camionera. Uno de los gerentes considera que ésta debería crecer y ha sugerido que se expanda creando servicios de tráfico en línea. Usted sabe que su empresa está en posición de expandirse, pero no está seguro de cuál es el camino más conveniente para hacerlo.

Parte uno

¿La empresa debería considerar la posibilidad de una adquisición o una fusión con una empresa que ofrece los servicios sugeridos o debería desarrollarlos de forma interna? Elabore una lista de las ventajas y las desventajas de cada una de las opciones estratégicas.

Parte dos

Con base en sus investigaciones y otra información, suponga que su empresa decide obtener el software de tráfico para los embarques por ferrocarril mediante la adquisición de una empresa existente. Prevea algunos de los problemas generales que su empresa podría encontrar en una adquisición y explique cómo se podrían resolver.

Fusiones y adquisiciones

La actividad en el terreno de las fusiones y las adquisiciones es cada vez más frecuente, tanto en términos nacionales como internacionales. No obstante, esta actividad no siempre produce los resultados pretendidos. En general, los accionistas de las empresas adquiridas a menudo obtienen rendimientos superiores al promedio, pero es menos probable que los de las empresas adquiridas los obtengan. Identifique una fusión o adquisición que haya tenido lugar en fecha reciente, como alguna que haya ocupado la primera página de *Wall Street Journal* o que haya sido el artículo de fondo de una publicación periódica como *Fortune, Business Week,* o *The Economist*. A continuación encuentre dos o tres artículos extensos que hablen de esta fusión o adquisición en varias fuentes más, sobre todo durante un periodo de varias semanas, en los que se explique cómo se desarrollaron los eventos de la fusión/adquisición. Este proceso de triangulación le permitirá comprender mejor las actividades empresariales y sus resultados y le ayudará a fundamentar con hechos el caso.

1. ¿Cuáles son las razones primarias para la fusión o adquisición del estudio? ¿Se trata de una integración horizontal, vertical o relacionada? ¿Cómo se puede saber esto? ¿Cómo se ve afectado el poder de la empresa en el mercado?
2. ¿La fusión o adquisición tuvo éxito? ¿Cuántos problemas anticipan los analistas para que esta fusión o adquisición tenga éxito? ¿Qué cuestiones parecen ser motivo de preocupación?
3. ¿Qué ocurrió con los precios de las acciones de las empresas implicadas, antes durante y después de la fusión/adquisición? ¿Qué acciones se podrían haber emprendido para que la integración fuera más eficiente y efectiva para alcanzar las metas de la empresa adquirente?

NOTAS

1. J. Anand, "Redeployment of corporate resources: A study of acquisition strategies in the US defense industries, 1978-1996", *Managerial and Decision Economics*, 25, 2004, pp. 383-400; L. Capron y N. Pistre, "When do acquirers earn abnormal returns?", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 782-794.
2. R. A. Krishnan, S. Joshi y H. Krishnan, "The influence of mergers on firms' product-mix strategies", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 587-611.
3. H. Shahrur, "Industry structure and horizontal takeovers: Analysis of wealth effects on rivals, suppliers, and corporate customers", *Journal of Financial Economics*, 76, 2005, pp. 61-98; K. Fuller, J. Netter y M. Stegemoller, "What do returns to acquiring firms tell us? Evidence from firms that make many acquisitions", *Journal of Finance*, 57, 2002, pp. 1763-1793; M. A. Hitt, J. S. Harrison y R. D. Ireland, *Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Shareholders,* Oxford University Press, Nueva York, 2001.
4. B. E. Chappuis, K. A. Rick y P. J. Roche, "High-tech mergers take shape", *McKinsey Quarterly*, (1), 2004, pp. 60-69; G. K. Deans, F. Kroeger y S. Zeisel, "The consolidation curve", *Harvard Business Review*, 80(12), 2002, pp. 20-21; "How M&As will navigate the turn into a new century", *Mergers and Acquisitions*, enero de 2000, pp. 29-35.
5. J. A. Schmidt, "Business perspective on mergers and acquisitions", en J. A. Schmidt, Ed., *Making Mergers Work*, Society for Human Resource Management, Alexandría, VA, 2002, pp. 23-46.
6. "Wal-Mart open to more international acquisitions", *Forbes*, www.forbes.com, 14 de junio de 2005.
7. E. R. Auster y M. L. Sirower, "The dynamics of merger and acquisition waves: A three-stage conceptual framework with implications for practice", *Journal of Applied Behavioral Science*, 38, 2002, pp. 216-244.
8. M. A. Hitt, R. D. Ireland y J. S. Harrison, "Mergers and acquisitions: A value creating or a value destroying strategy?", en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison, *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2001, pp. 385-408.
9. L. Saigol, "Thin pickings in dismal year for dealmaking", *Financial Times*, www.ft.com, 2 de enero de 2002; "Waiting for growth", *The Economist*, www.economist.com, 27 de abril de 2001.
10. "Mergers snapshot: 2001 deal volume", *Wall Street Journal*, 4 de enero de 2002, p. C12; "The great merger wave breaks", *The Economist*, 27 de enero de 2001, pp. 59-60.

11. D. K. Berman, "Lots of merger activity-a few big deals", *Wall Street Journal*, 1 de julio de 2005, p. C12; D. K. Berman, "Year-end review of markets & finance 2004; simmering M&A sector reaches a boil; crush of December activity signals M&A is heating up: will 'deals beget deals'?, *Wall Street Journal*, 5 de enero de 2005, p. R10.
12. R. Coff, "Bidding wars over R&D-intensive firms: Knowledge, opportunism, and the market for corporate control", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 74-85; P. Chattopadhyay, W. H. Glick y G. P. Huber, "Organizational actions in response to threats and opportunities", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 937-955.
13. J. J. Reuer y T. W. Tong, "Real options in international joint ventures", *Journal of Management*, 31, 2005, pp. 403-423; A. E. M. A. Schilling y H. K. Steensma, "Disentangling the theories of firm boundaries: A path model and empirical test", *Organization Science*, 13, 2002, pp. 387-401; H. T. J. Smith, "Acquisition strategies as option games", *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(2), 2001, pp. 79-89.
14. A. Bednarski, "From diversity to duplication: Mega-mergers and the failure of the marketplace model under the Telecommunications Act of 1996", *Federal Communications Law Journal*, 55(2), 2003, pp. 273-295.
15. G. Cullinan, J.-M. LeRoux y R.-M. Weddigen, "When to walk away from a deal", *Harvard Business Review*, 82(4), 2004, pp. 96-104; L. Selden y G. Colvin, "M&A needn't be a loser's game", *Harvard Business Review*, 81(6), 2003, pp. 70-73.
16. J. J. Reuer, "Avoiding lemons in M&A deals", *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 2005, pp. 15-17; M. C. Jensen, "Takeovers: Their causes and consequences", *Journal of Economic Perspectives*, 1(2), 1988, pp. 21-48.
17. Moleller, Schlingemann y Stulz, "Wealth destruction on a massive scale".
18. D. K. Berman, "Mergers horror II: The rhetoric", *Wall Street Journal*, 24 de mayo de 2005, p. C1; T. Wright, M. Kroll, A. Lado y B. Van Ness, "The structure of ownership and corporate acquisition strategies", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 41-53; A. Rappaport y M. L. Sirower, "Stock of cash?", *Harvard Business Review*, 77(6), 1999, pp. 147-158.
19. A. Keeton, "Class-action is approved against DaimlerChrysler", *Wall Street Journal*, 13 de junio de 2003, p. B2.
20. E. Thornton, F. Keesnan, C. Palmeri y L. Himelstein, "It sure is getting hostile", *Business Week*, 14 de enero de 2002, pp. 28-30.
21. P. Haspeslagh, "Managing the mating dance in equal mergers, 'Mastering Strategy'?", parte cinco, *Financial Times*, 25 de octubre de 1999, pp. 14-15.
22. P. Wright, M. Kroll y D. Elenkov, "Acquisition returns, increase in firm size and chief executive officer compensation: The moderating role of monitoring", *Academy of Management Journal*, 45, 200, pp. 599-608.
23. G. Anders, "Lessons from WaMu's M&A playbook", *Fast Company*, enero de 2002, pp. 100-107.
24. D. K. Berman y E. Bryon, "Federated clinches deal to buy May", *Wall Street Journal Street Journal*, 28 de febrero de 2005, pp. A3, A6.
25. C. Hamburg, M. Bucerius y M. Bucerius, "A marketing perspective on mergers and acquisitions: How marketing integration affects postmerger performance", *Journal of Marketing,* 69, 2005, pp. 95-113.
26. Capron y Pistre, "When do acquirers earn abnormal returns?"; L. Capron, "Horizontal acquisitions: The benefits and risks to long-term performance", *Strategic Management Journal*", 20, 1999, pp. 287-1018.
27. C. E. Fee y S. Thomas, "Sources of gains in the horizontal mergers: Evidence from customer, supplier, and rival firms, *Journal of Financial Economics*, 74, 2004, pp. 423-460.
28. M. Lubatkin, W. S. Schulze, A. Mainkar y R. W. Cotterill, "Ecological investigation of firm effects in horizontal mergers", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 325-357; K. Ramaswamy, "The performance impact of strategic similarity in horizontal mergers: Evidence from the U.S. banking industry", *Academy of Management Jounal*, 40, 1997, pp. 697-715.
29. L. Capron, W. Mitchell y A. Swaminathan, "Asset divestiture following horizontal acquisitions: A dynamic view", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 817-844.
30. M. R. Subramani y N. Venkatraman, "Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: Theory and evidence", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 46-62; T. S. Babrielsen, "Conglomerate mergers: Vertical mergers in disguise?", *International Journal of the Economics of Business*, 10(1), 2003, pp. 1-16.
31. W. M. Bulkeley y S. Weinger, "Kodak to buy printing supplier for $980 million", *Wall Street Journal*, 1 de febrero de 2005, p. B5.
32. "Special Report: The complete home entertainer? Sony", *The Economist*, 1 de marzo de 2003, pp. 62-64.
33. P. Dvorak, "Out of tune: at Sony, rivalries were encouraged; then came iPod", *Wall Street Journal*, 29 de junio de 2005, p. A1, A6.
34. D. Clark y C. Forelle, "Sun Microsystems to buy Storagetek for $4.1 billion", *Wall Street Journal,* 3 de junio de 2005, p. A3.
35. D. Gupta y Y. Gerchak, "Quantifying operational synergies in a merger/acquisition", *Management Science*, 48, 2002, pp. 517-533.
36. D. E. M. Sappington, "Regulating horizontal diversification", *International Journal of Industrial Organization*, 21, 2003, pp. 291-315.
37. A. Cohen y M. Jacoby, "EU's Kroes puts antitrust stance in line with U.S.; Shift on deal reviews gives less weight to competitors, more to consumer benefits", *Wall Street Journal*, 1 de octubre de 2005, p. A17; M. Jacoby, "P&G's planned Gillette takeover nears approval by EU regulators", *Wall Street Journal*, 30 de junio de 2005, p. B7; A. Barrett, "In the credibility penalty box: Can Honeywell CEO Cote restore investors' confidence?", *Business Week*, 28 de abril de 2003, pp. 80-81.
38. G. Witte, "Nortel to buy PEC Solutions for $448 million", *Washington Post*, 27 de abril de 2005, p. E01.
39. S. -F.S. Chen y M. Zeng, "Japanese investor's choice of acquisitions vs. startups in the US: The role of reputation barriers and advertising outlays", *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 2004, pp. 123-136; S. J. Chang y P. M. Rosenzweig, "The choice of entry mode in sequential foreign direct investment", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 747-776.
40. "Leaders: Grow up; emerging economies", *The Economist*, 16 de octubre de 2004, p. 12; N. Dawar y A. Chattopadhyay, "Rethinking marketing programs for emerging markets", *Long Range Planning*, 35(5), 2002, pp. 457-474; J. A. Gingrich, "Five rules for winning emerging market consumers", *Strategy & Business*, 15, 1999, pp. 19-33.
41. K. Shimizu, M. A. Hitt, D. Vaidyanath y V. Pisano, "Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future", *Journal of International Management*, 10, 2004, pp. 307-353; J. A. Doukas y L. H. P. Lang, "Foreign direct investment, diversification and firm performance", *Journal of International Business Studies*, 34, 2003, pp. 153-172; Hitt, Harrison e Ireland, *Mergers and Acquisitions*, capítulo 10.
42. A. Seth, K. P. Song y R. R. Pettit, "Value creation and destruction in cross-border acquisitions: An empirical analysis of foreign acquisitions of U.S. firms", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 921-940.
43. Schmidt, "Business perspective on mergers and acquisitions".
44. A. M. Agami, "The role that foreign acquisitions of Asian companies played in the recovery of the Asian financial crisis", *Multinational Business Review*, 10(1), pp. 11-20.
45. P. Quah y S. Young, "Post-acquisition management: A phases approach for cross-border M&As", *European Management Journal*, 17(1), 2005, pp. 65-75; J. K. Sebenius, "The hidden challenge of cross-border negotiations", *Harvard Business Review*, 80(3), 2002, pp. 76-85.
46. V. Bannert y H. Tschirky, "Integration planning for technology intensive acquisitions", *R&D Management*, 34(5), 2002, pp. 481-494; W. Vanhaverbeke, G. Duysters y N. Noorderhaven, "External technology sourcing through alliances or acquisitions: An analysis of the application-specific integrated circuits industry", *Organization Science,* 6, 2002, pp. 714-733.
47. H. Gatignon, M. L. Tushman, W. Smith y P. Anderson, "A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type and characteristics", *Management Science*, 48, 2002, pp. 1103-1122; Hitt, Harrison e Ireland, *Mergers and Acquisitions.*
48. M. A. Hitt, R. E. Hoskisson, R. A. Johnson y D. D. Moesel, "The market for corporate control and firm innovation", *Academy of Management Journal*, 39, 1996, pp. 1084-1119.
49. Coff, "Bidding wars over R&D-intensive firms: Knowledge, opportunism, and the market for corporate control".
50. L. Jarvis, "Pharma M&A cooling slightly in 2005", *Chemical Market Reporter*, 6 de junio-12 de junio de 2005, pp. 20-21.
51. P. Kale y P. Puranam, "Choosing equity stakes in technology-sourcing relationships: An integrative framework", *California Management Review*, 46(3),

2004, pp. 77-99; T. Yoshikawa, "Technology development and acquisition strategy", *International Journal of Technology Management*" , 25(6,7), 2003, pp. 666-674.

52. Y. Luo, O. Shenkar y M.-K: Nyaw, "Mitigating liabilities of foreignness: Defensive versus offensive approaches", *Journal of International Management*, 8, 2002, pp. 283-300; J. W. Lu y P. W. Beamish, "The internationalization and performance of SME's", *Strategic Management Journal*, 22 (número especial), 2001, pp. 565-586.
53. C. W. L. Hill y F. T Rothaermel, "The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation", *Academy of Management Review*, 28, 2003, pp. 257-274; G. Ahuja y C. Lampert, "Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions", *Strategic Management Journal*, 22 (número especial), 2001, pp. 521-543.
54. F. Rothaermel, "Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation", *Strategic Management Journal*, 22 (número especial), 2001, pp. 687-699.
55. A. Gimes y S. Hensley, "Pfizer nears a deal to acquire Angiosyn, pad eyedrug roster", *Wall Street Journal*, 20 de enero de 2005, pp. C1, C5.
56. L.-F. Hsieh, Y. T. Tsai, "Technology investment mode of innovative technological corporations: M&A strategy intended to facilitate innovation", *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 2005, pp. 185-194; G. Ahuja y R. Katila, "Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 197-220; M. A. Hitt, R. E. Hoskisson y R. D. Ireland, "Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms", *Strategic Management Journal*, 11 (número especial), 1990, pp. 29-47.
57. J. Whalen y A. L. Abboud, "Big pharma, flush with cash, is looking acquisitive", *Wall Street Journal*, 16 de febrero de 2005, pp. C1, C4.
58. Hitt, Hoskisson, Johnson y Moesel, "The market for corporate control".
59. Hill y Rothaermel, "The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation".
60. M. A. Hitt, R. E. Hoskisson, R. D. Ireland y J. S. Harrison, "Effects of acquisitions on R&D inputs and outputs", *Academy of Management Journal*, 34, 1991, pp. 693-706.
61. Capron, Mitchell y Swaminathan, "Asset divestiture following horizontal acquisitions"; D. D. Bergh, "Predicting divestiture of unrelated acquisitions: An integrative model of ex ante conditions", *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 715-731.
62. R. L. Rundle, "Eye-care firm gets focused", *Wall Street Journal*, 27 de mayo de 2005, p. B3.
63. C. E. Helfat y K. M. Eisenhardt, "Inter-temporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 1217-1232; C. Park, "Prior performance characteristics of related and unrelated acquirers", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 471-480.
64. "How to streamline $14 billion of annual supply chain purchasing", *World Trade*, junio de 2005, p. 48; "Kidde accepts $2.84 billion bid from United Technologies", *Wall Street Journal*, 17 de diciembre de 2005, p. A6; D. Brady, "The unsung CEO", *Business Week*, 25 de octubre de 2004, pp. 76-84.
65. Hitt, Harrison e Ireland, *Mergers and Acquisitions.*
66. J. Anand y H. Singh, "Asset redeployment, acquisitions and corporate strategy in declining industries", *Strategic Management Journal*, 18 (número especial), 1997, pp. 99-118.
67. Helfat y Eisenhardt, "Inter-temporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification"; W. J. Ferrier, "Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 858-877.
68. "Cultural shift at GE", *Strategic Direction*, 28(4), 2004, pp. 10-13; M. Warner, "Can GE light up the market again?", *Fortune*, 11 de noviembre de 2002, pp. 108-117; R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, *Downscoping: How to Tame the Diversified Firm*, Oxford University Press, Nueva York, 1994.
69. J. Annand y A. Delios, "Absolute and relative resources as determinants of international acquisitions", *Strategic Management Journal*, 23(2), 2002, pp. 119-134; F. Vermeullen y H. Barkema, "Learning through acquisitions", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 457-476.
70. F. Vermeulen, "How acquisitions can revitalize firms", *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 2005, pp. 45-51; J. Gammelgaard, "Access to competence: An emerging acquisition motive", *European Business Forum*", primavera de 2004, pp. 44-48; M. L. A. Hayward, "When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990-1995", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 21-39.
71. J. Anand, L. Capron y W. Mitchell, "Using acquisitions to access multinational diversity: Thinking beyond domestic versus cross-border M&A comparison", *Industrial and Corporate Change*, 14(2), 2005, pp. 191-224.
72. J.S. Harrison, M. A. Hitt, R. E. Hoskisson y R. D. Ireland, "Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances", *Journal of Management*, 27, 2001, pp. 679-690.
73. J. Chatman, C. O'Reilly y V. Chang, "Cisco Systems: Developing a human capital strategy", *California Management Review*, 47(2), 2005, pp. 137-167; S. Thurm, "After the boom: A go-go giant of Internet Age, Cisco is learning to go slow", *Wall Street Journal*, 7 de mayo de 2003, p. A1.
74. S. Thurm, "Cisco to acquire wi-fi company for $450 million technology from Airespace may help company remain leader in corporate market", *Wall Street Journal*, 13 de enero de 2005, p. B4.
75. Schmidt, "Business perspective on mergers and acquisitions".
76. M. Zollo y H. Singh, "Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 1233-1256; P. Mallette, C. L. Fowler y C. Hayes, "The acquisitions process map: Blueprint for a successful deal", *Southern Business Review*, 28(2), 2003, pp. 1-13; Hitt, Harrison e Ireland, *Mergers and Acquisitions.*
77. R. A. Weber y C. F. Camerer, "Cultural conflict and merger failure: An experimental approach", *Management Science*, 49, 2003, pp. 400-415; J. Vester, "Lessons learned about integrating acquisitions", *Research Technology Management*, 45(3), 2002, pp. 33-41; D. K. Datta, "Organizational fit and acquisition performance: Effects of post acquisition integration", *Strategic Management Journal*, 12, 1991, pp. 281-297.
78. J. R. Carleton y C. S. Lineberry, *Achieving Post-Merger Success*, John Wiley & Sons, Nueva York, 2004; Y. Weber y E. Menipaz, "Measuring cultural fit in mergers and acquisitions", *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 2003, pp. 54-72.
79. M. Zollo, "M&A-The challenge of learning to integrate, 'Mastering Strategy' " (parte XI), *Financial Times*, 6 de diciembre de 1999, pp. 14-15.
80. C. Haddad, A. Weintraub y B. Grow, "Too good to be true", *Business Week*, 14 de abril de 2003, pp. 70-72.
81. M. A. Hitt, L. Bierman, K. Shimizu y R. Kochhar, "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 13-28.
82. J. A. Krug, "Why do they keep leaving?", *Harvard Business Review*, 81(2), 2003, pp. 14-15; H. A. Krishnan y D. Park, "The impact of workforce reduction on subsequent performance in major mergers and acquisitions: An exploratory study", *Journal of Business Research*, 55(4), 2002, pp. 285-292; G. G. Dess y J. D. Shaw, "Voluntary turnover, social capital and organizational performance", *Academy of Management Review*, 26, 2001, pp. 446-456.
83. T. McIntyre, "A model of levels of involvement and strategic roles of human resource development (HRD) professionals as facilitators of due diligence and the integration process", *Human Resource Development Review*, 3(2), 2004, pp. 173-182; J. A. Krug y H. Hegarty, "Predicting who stays and leaves after an acquisition: A study of top managers in multinational firms", *Strategic Management Journal,* 22, 2001, pp. 185-196.
84. G. Cullinan, J.-M. Le Roux y R.-M. Weddigen, "When to walk away from a deal", *Harvard Business Review*, 82(4), 2004, pp. 96-104.
85. Rappaport y Sirower, "Stock or cash?", p. 149.
86. Witte, "Nortel to buy PEC Solutions for $448 million".
87. E. Thornton, "Bypassing the street", *Business Week*, 2 de junio de 2003, p. 79.
88. G. Yago, *Junk Bonds: How High Yield Securities Restructured Corporate America*, Oxford University Press, Nueva York, 1991, pp. 146-148.
89. M. C. Jensen, "Agency Costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers", *American Economic Review*, 76, 1986, pp. 323-329.
90. S. N. Mehta, "Will Wall Street ever trust Time Warner?", *Fortune*, 30 de mayo de 2005, pp. 76-81.

91. M. A. Hitt y D. L. Smart, "Debt: A disciplining force for managers or a debilitating force for organizations?", *Journal of Management Inquiry*, 3, 1994, pp. 144-152.
92. Hitt, Harrison e Ireland, *Mergers and Acquisitions.*
93. T. N. Hubbard, "Integration strategies and the scope of the company, "Mastering Strategy'" (parte XI), *Financial Times*, 6 de diciembre de 1999, pp. 8-10.
94. Hitt, Harrison e Ireland, *Mergers and Acquisitions.*
95. T. Saxton y M. Dollinger, "Target reputation and appropriability: Picking and deploying resources in acquisitions", *Journal of Management*, 30, 2004, pp. 123-147.
96. Harrison, Hit, Hoskisson e Ireland, "Resource complementarity in business combinations; J. B. Barney, "Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: Reconsidering the relatedness hypothesis", *Strategic Management Journal*, 9 (número especial), 1988, pp. 71-78.
97. O. E. Williamson, "Strategy research: Governance and competence perspectives", *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 1087-1108.
98. Hitt, Hoskisson, Johnson y Moesel, "The market for corporate control".
99. S. Killman, "Monsanto Co. to pay $1 billion for produce-seed firm Seminis", *Wall Street Journal*, 25 de enero de 2005, p. A3.
100. K. Sissell, "Monsanto acquires seeds firm for $1.4 billion", *Chemical Week*, 2 de febrero de 2005, p. 9.
101. C. W. L. Hill y R. E. Hoskisson, "Strategy and structure in the multiproduct firm", *Academy of Management Review*, 12, 1987, pp. 331-341.
102. R. A. Johnson, R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, "Board of director involvement in restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics", *Strategic Management Journal*, 14 (número especial), 1993, pp. 33-50; C.C. Markides, "Consequences of corporate refocusing: Ex ante evidence", *Academy of Management Journal*, 35, 1992, pp. 398-412.
103. G. Garai, "Take our outfit-Please! How do you start a small business? Maybe by relieving a corporation of a rashly acquired division, as our expert explains", *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com, 18 de diciembre de 2002.
104. D. Palmer y B. N. Barber, "Challengers, elites and families: A social class theory of corporate acquisitions", *Administrative Science Quarterly*, 46, 2001, pp. 87-120.
105. Hitt, Harrison e Ireland, *Mergers and Acquisitions*; R. E. Hoskisson y R. A. Johnson, "Corporate restructuring and strategic change: The effect on diversification strategy and R&D intensity", *Strategic Management Journal*, 13, 1992, pp. 625-634.
106. Hitt, Harrison e Ireland, *Mergers and Acquisitions.*
107. Hughes, Lang, Mester, Moon y Pagano, "Do bankers sacrifice value to build empires? Managerial incentives, industry consolidation, and financial performance"; Hitt, Hoskisson, Johnson y Moesel, "The market for corporate control"; Hitt, Hoskisson e Ireland, "Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms.
108. M. L. A. Hayward y D. C. Hambrick, "Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris", *Administrative Science Quarterly* 42, 1997, pp. 103-127; R. Roll, The hubris hipothesys of corporate takeovers, *Journal of Business*, 59, 1986, pp. 197-216.
109. J. Pfeffer, "The human factor: Curbing the urge to merge", *Business 2.0*, julio de 2003, p. 58.
110. Hayward, "When do firms learn from their acquisition experience?".
111. Weber y Camerer, "Cultural conflict and merger failure: An experimental approach".
112. C. J. Loomis, "Why Carly's big bet is falling", *Fortune*, 7 de febrero de 2005, pp. 50-59.
113. P. Burrows y P. Elgin, "The un-Carly unveils his plan", *Business Week*, www.businessweek.com, 16 de junio de 2005.
114. R. M. Cyert, S.-H. Kang y P. Kumar, "Corporate governance, takeovers, and top-management compensation: Theory and evidence", *Management Science*, 48, 2002, pp. 453-469.
115. A. P. Dickerson, H. D. Gibson y E. Tsakalotos, "Is attack the best form of defence? A competing risks analysis of acquisition activity in the UK", *Cambridge Journal of Economics*, 27, 2003, pp. 337-357.
116. Hitt, Harrison e Ireland, *Mergers and Acquisitions.*
117. J. Adamy, "Sara Lee to spin off apparel arm", *Wall Street Journal*, 1 de febrero de 2005, p. A5.
118. A. P. Dickerson, H. D. Gibson y E. Tsakalotos, "Takeover risk and the market for corporate control: The experience of British firms in the 1970's and 1980's", *International Journal of Industrial Organization*, 20, 2002, pp. 1167-1195.
119. Reuer, "Avoiding lemons in M&A deals"; R. M. Di Gregorio, "Making mergers and acquisitions work: What we know and don't know-Parte II", *Journal of Change Management*, 3(3), 2003, pp. 259-274; R.M. Di Gregorio, "Making mergers and acquisitions work: What we know and don't know-Parte I", *Journal of Change Management*, 3(2), 2002, pp. 134-148.
120. D. Mayer y M. Kenney, "Economic action does not take place in a vacuum: Understanding Cisco's acquisition and development strategy", *Industry and Innovation*, 11(4), 2004, pp. 299-325.
121. M. A. Hitt, R. D. Ireland, J. S. Harrison y A. Best, "Attributes of successful and unsuccessful acquisitions of U.S. firms", *British Journal of Management*, 9, 1998, pp. 91-114.
122. Harrison, Hitt, Hoskisson e Ireland, "Resource complementarity in business combinations".
123. J. Hagedoom y G. Dysters, "External sources of innovative capabilities: The preference for strategic alliances or mergers and acquisitions", *Journal of Management Studies*, 39, 2002, pp. 167-188.
124. P. Porrini, "Can a previous alliance between an acquirer and a target affect acquisition performance?", *Journal of Management*, 30, 2004, pp. 545-562; J. Reuer, "From hybrids to hierarchies: Shareholder wealth effects of joint venture partner buyouts", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 27-44.
125. R. J. Aiello y M. D. Watkins, "The fine art of friendly acquisition", *Harvard Business Review*, 78(6), 2000, pp. 100-107.
126. P. Gwynne, "Keeping the right people", *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 2002, p. 19; D. D. Bergh, "Executive retention and acquisition outcomes: A test of opposing views on the influence of organizational tenure", *Journal of Management*, 27, 2001, pp. 603-622; J. P. Walsh, "Doing a deal: Merger and acquisition negotiations and their impact upon target company top management turnover", *Strategic Management Journal*, 10, 1989, pp. 307-322.
127. M. L. Marks y P. H. Mirvis, "Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation", *Academy of Management Executive*, 15(2), 2001, pp. 80-92.
128. Cullinan, Le Roux y Weddigen, When to walk away from a deal"; S. Bolt y C. Lemire, "Your best M&A strategy", *Harvard Business Review*, 81(3), 2003, pp. 16-17.
129. Hitt, Harrison e Ireland, *Mergers and Acquisitions*; Q. N. Huy, "Time, temporal capacity and planned change", *Academy of Management Review*, 26, 2001, pp. 601-623; L. Markoczy, "Consensus formation during strategic change", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 1013-1031.
130. R. W. Coff, "Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse in corporate acquisitions", *Journal of Management*, 28, 2002, pp. 107-128.
131. R. Smith, "Buffet to invest more in energy sector", *Wall Street Journal*, 22 de junio de 2005, p. A3.
132. J. Anand, "How many matches are made in heaven, Mastering Strategy (parte V), *Financial Times*, 25 de octubre de 1999, pp. 6-7.
133. R. A. Johnson, "Antecedents and outcomes of corporate refocusing", *Journal of Management*, 22, 1996, pp. 437-481; J. E. Bethel y J. Liebeskind, "The effects of ownership structure on corporate restructuring", *Strategic Management Journal*, 14 (número especial), 1993, pp. 15-31.
134. R. E. Hoskisson, A. A. Cannella, L. Tihanyi y R. Faraci, "Asset restructuring and business group affiliation in French civil law countries", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 525-539; R. E. Hoskisson, R. A. Johnson, D. Yiu y W. P. Wan, "Restructuring strategies of diversified groups: Differences associated with country institutional environments, en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison, Eds., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2001, pp. 433-463.
135. B. McLean, A. Serwer y N. Varchaver, "Brahmins at the gate", *Fortune*, 2 de mayo de 2005, pp. 59-65.
136. J. L. Morrow, Jr., R. A. Johnson y L. W. Busenitz, "The effects of cost and asset retrenchment on firm performance: The overlooked role of a firm's com-

petitive environment", *Journal of Management*, 30, 2004, pp. 189-208; T. A. Kruse, "Asset liquidity and the determinants of asset sales by poorly performing firms", *Financial Management*, 31(4), 2002, pp. 107-129.
137. R. D. Nixon, M. A. Hitt, H.-U. Lee y E. Jeong, "Market reactions to announcements of corporate downsizing actions and implementation strategies", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 1121-1129.
138. G. J. Castrogiovanni y G. D. Bruton, "Business turnaround processes following acquisitions: Reconsidering the role of retrenchment", *Journal of Business Research*, 48, 2000, pp. 25-34; W. McKinley, J. Zhao y K. G. Rust, "A sociocognitive interpretation of organizational downsizing", *Academy of Management Review*, 25, 2000, pp. 227-243.
139. W. McKinley, C. M. Sanchez y A. G. Schick, "Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning", *Academy of Management Executive*, 9(3), 1995, pp. 32-34.
140. P. Patsuris, "Forbes.com layoff tracker surpasses 1M mark", *Forbes*, www.forbes.com, 16 de enero de 2002.
141. J. B. White y L. Hawkins Jr., "GM plans to cut 25,000 jobs by '08 in restructuring: Analysts, unions question whether moves will work: A Steady work-force decline", *Wall Street Journal*, 8 de junio de 2005, p. A1.
142. Hoskisson y Hitt, *Downscoping*.
143. L. Danikoff, T. Koller y A. Schneider, "Divestiture: Strategy's missing link", *Harvard Business Review*, 80(5), 2002, pp. 74-83.
144. M. Rajand y M. Forsyth, "Hostile bidders, long-term performance, and restructuring methods: Evidence from the UK", *American Business Review*, 20(1), 2002, pp. 71-81.
145. Joynson, Hoskisson y Hitt, "Board of director involvement", R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, "Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives", *Journal of Management*, 16, 1990, pp. 461-509.
146. R. E. Hoskisson, R. A. Johnson, L. Tihanyi y R. E. White, "Diversified business groups and corporate refocusing in emerging economies", *Journal of Management*, próxima publicación 2005.
147. M. Kripalani, "Ratan Tata: No one's doubling now", *Business Week*, 26 de julio de 2004, pp. 50-51.
148. D. D. Bergh y G. F. Holbein, "Assessment and redirection of longitudinal analysis: Demonstration with a study of diversification and divestiture relationship", *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 557-571; C.C. Markides y H. Singh, "Corporate restructuring: A symptom of poor governance or a solution to past managerial mistakes?", *European Management Journal*, 15, 1997, pp. 213-219.
149. M. F. Wiersema y J. P. Liebeskind, "The effects of leveraged buyouts on corporate growth and diversification in large firms", *Strategic Management Journal*, 16, 1995, pp. 447-460.
150. R. Harris, D. S. Siegel y M. Wright, "Assessing the impact of management buyouts on economic efficiency: Plant-level evidence from the United Kingdom", *Review of Economics and Statistics*, 87, 2005, pp. 148-153; A. Seth y J. Easterwood, "Strategic redirection in large management buyouts: The evidence from post-buyout restructuring activity", *Strategic Management Journal*, 14, 1995, pp. 251-274; P. H. Phan y C. W. L. Hill, "Organizational restructuring and economic performance in leveraged buyouts: An ex-post study", *Academy of Management Journal*, 38, 1995, pp. 704-739.
151. C. M. Daily, P. P. McDougall, J. G. Covin y D. R. Dalton, "Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms", *Journal of Management*, 3, 2002, pp. 387-412.
152. M. Wright, R. E. Hoskisson, L. W. Busenitz y J. Dial, "Entrepreneurial growth through privatization: The upside of management buyouts", *Academy of Management Review*, 25, 2000, pp. 591-601.
153. M. Wright, R. E. Hoskisson y L. W. Busenitz, "Film rebirth: Buyouts as facilitators of strategic growth and entrepreneurship", *Academy of Management Executive*, 15(1), 2001, pp. 111-125.
154. Bergh, "Executive retention and acquisition outcomes: A test of opposing views on the influence of organizational tenure".
155. H. A. Krishnan y D. Park, "The impact of work force reduction on subsequent performance in major mergers and acquisitions: An exploratory study", *Journal of Business Research*, 55(4), 2002, pp. 285-292; P. M. Lee, "A comparative analysis of layoff announcements and stock price reactions in the United States and Japan", *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 879-894.
156. D. J. Flanagan y K. C. O'Shaughnessy, "The effect of layoffs on firm reputation", *Journal of Management*, 31, 2005, pp. 445-463.
157. N. Mirabal y R. DeYoung, "Downsizing as a Strategic Intervention", *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 2005, pp. 39-45.
158. K. Shimizu y M. A. Hitt, "What constrains or facilitates divestitures of formerly acquired firms? The effects of organizational inertia", *Journal of Management*, 31, 2005, pp. 50-72.
159. S. Toms y M. Wright, "Divergence and convergence within Anglo-American corporate governance systems: Evidence from the US and UK, 1950-2000", *Business History*, 47(2), 2005, pp. 267-295.
160. P. Desbrieres y A. Schatt, "The impacts of LBO's on the performance of acquired firms: The French case", *Journal of Business Finance & Accounting*, 29(5, 6), 2002, pp. 695-729.
161. G. D. Burton, J. K. Keels y E. L. Scifres, "Corporate restructuring and performance: An agency perspective on the complete buyout cycle", *Journal of Business Research*, 55, 2002, pp. 709-724; W.F. Long y D. J. Ravenscraft, "LBO's debt, and R&D intensity", *Strategic Management Journal*, 14 (número especial), 1993, pp. 119-135.
162. Wright Hoskisson, Busenitz y Dial, "Entrepreneurial growth through privatization"; S. A. Zahra, "Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts", *Journal of Business Venturing*, 10, 1995, pp. 225-248.



Estrategia internacional

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar los motivos tradicionales y los emergentes que tienen las empresas para perseguir una diversificación internacional.
2. Explorar los cuatro factores que establecen las bases para las estrategias de negocios internacionales.
3. Definir las tres estrategias corporativas internacionales: multinacional, global y transnacional.
4. Explicar las tendencias del entorno que afectan la estrategia internacional, sobre todo la desventaja de ser extranjera y la regionalización.
5. Mencionar y describir las cinco rutas alternativas para entrar en los mercados internacionales.
6. Explicar los efectos que tiene la diversificación internacional en los rendimientos y la innovación de la empresa.
7. Mencionar y describir dos grandes riesgos de la diversificación internacional.
8. Explicar por qué una expansión internacional tiene una cantidad limitada de resultados positivos.



REUTERS/CHINA NEWSPHOTO/LANDOV

Fu Chengyu, presidente de China National Offshore Oil Corp. (CNOOC), quien trató de comprar Unocal Corp., pero perdió la partida ante Chevron.

Incentivos de las empresas chinas para realizar adquisiciones en el exterior

En 2004, las reservas de divisas de China (activos que el Estado chino tiene en forma de distintas monedas sólidas, como el dólar, el euro y el yen) aumentaron 200 000 millones de dólares, para sumar un total de 609 900 millones de dólares al término de ese año. Estas reservas son el resultado del superávit comercial de China derivado de sus negocios en otros países, entre otros Estados Unidos. Ante este desequilibrio comercial, algunos gobiernos han presionado al chino para que incremente el valor de su moneda (el yuan), lo cual podría reducir la posición competitiva de sus negocios de exportación en ese país. Una forma en que el gobierno chino podría reducir esta presión es fomentando que las empresas de su país compren activos en el exterior para disminuir el desequilibrio comercial. Los bienes producidos por las empresas chinas en otras naciones tienen potencial para reducir el superávit comercial.

Con este estímulo muchas empresas chinas han estado recorriendo el mundo en busca de adquisiciones. En 2004, Sudamérica superó a Hong Kong y al resto de Asia como el primer destino de la inversión extranjera de China. En los primeros 11 meses de ese año dicha región captó 899 millones de dólares de los 1 800 millones que las empresas chinas invirtieron en el exterior. Esto se debe, en primer lugar, a que Sudamérica cuenta con abundantes existencias de bienes básicos. Sin embargo, las empresas chinas, en ocasiones, han tenido problemas para adaptarse a los países que integran esa región.

En 1993, Shougang International Trade and Engineering Company, pionera en este tipo de inversiones, compró Hierro de Perú, una empresa metalúrgica paraestatal. Sin embargo, Shougang no cumplió con su promesa de invertir en el crecimiento de la misma, con lo cual produjo una gran decepción. Más aún, las prácticas de la empresa (como no contratar a nacionales para los puestos clave) no tomaron en cuenta a la comunidad y a los trabajadores peruanos, en parte porque, disminuyeron la seguridad en las minas, lo cual incrementó el número de accidentes fatales. Otras empresas chinas han aprendido de los errores de Shougang y se están adaptando al entorno local. Huwei Technologies Company, el fabricante de equipo de telecomunicaciones y redes más grande de China, lleva más de seis años haciendo adquisiciones y negocios en América Latina. Aun cuando la empresa tuvo dificultad para adaptarse a las culturas y las economías locales, ahora ha progresado en ello porque aprendió a sujetarse a las políticas gubernamentales y ha contratado a más, habitantes locales.

En 2004 y parte de 2005, las ofertas de las empresas chinas para adquirir activos en el exterior aumentaron de forma notable. A principios de 2004, TCL Corp., un importante fabricante de televisores, adquirió los negocios de la francesa Thomson SA (marca RCA) en el campo de la televisión y el de teléfonos móviles de la también francesa Alcatel SA. En diciembre de 2004, el grupo Lenovo, el fabricante de computadoras personales más grande de China, hizo una oferta para adquirir los activos de IBM en el campo de las computadoras personales. Con ello la inversión extranjera directa de China aumentó a 3 000 millones de dólares en 2004. En 2005, cuando se cerró el trato, Lenovo tenía autorización para utilizar la marca de IBM mientras creaba su marca en Estados Unidos.

También en 2005, el grupo Haier, el fabricante de aparatos electrodomésticos más grande de China, ofreció 1 300 millones de dólares para comprar Maytag Corporation, con el fin de crear su presencia en Estados Unidos por medio de la marca Maytag. China National Offshore Oil Corporation (CNOOC), un enorme productor de petróleo y gas natural de China, ofreció 18 500 millones de dólares por la adquisición hostil de Unocal Corp., después de que Chevron y Unocal habían convenido que las empresas se fusionaran por 16 500 millones de dólares. Chevron presentó una contraoferta que ganó al final de cuentas, a pesar de que era por un monto inferior al de la oferta de CNOOC. Aun cuando las negociaciones de Haier y CNOOC no llegaron

a buen término, son prueba del incentivo que tienen las empresas chinas para tratar de participar en mercados del exterior, en parte debido al incentivo de sus excesivas reservas de divisas extranjeras.

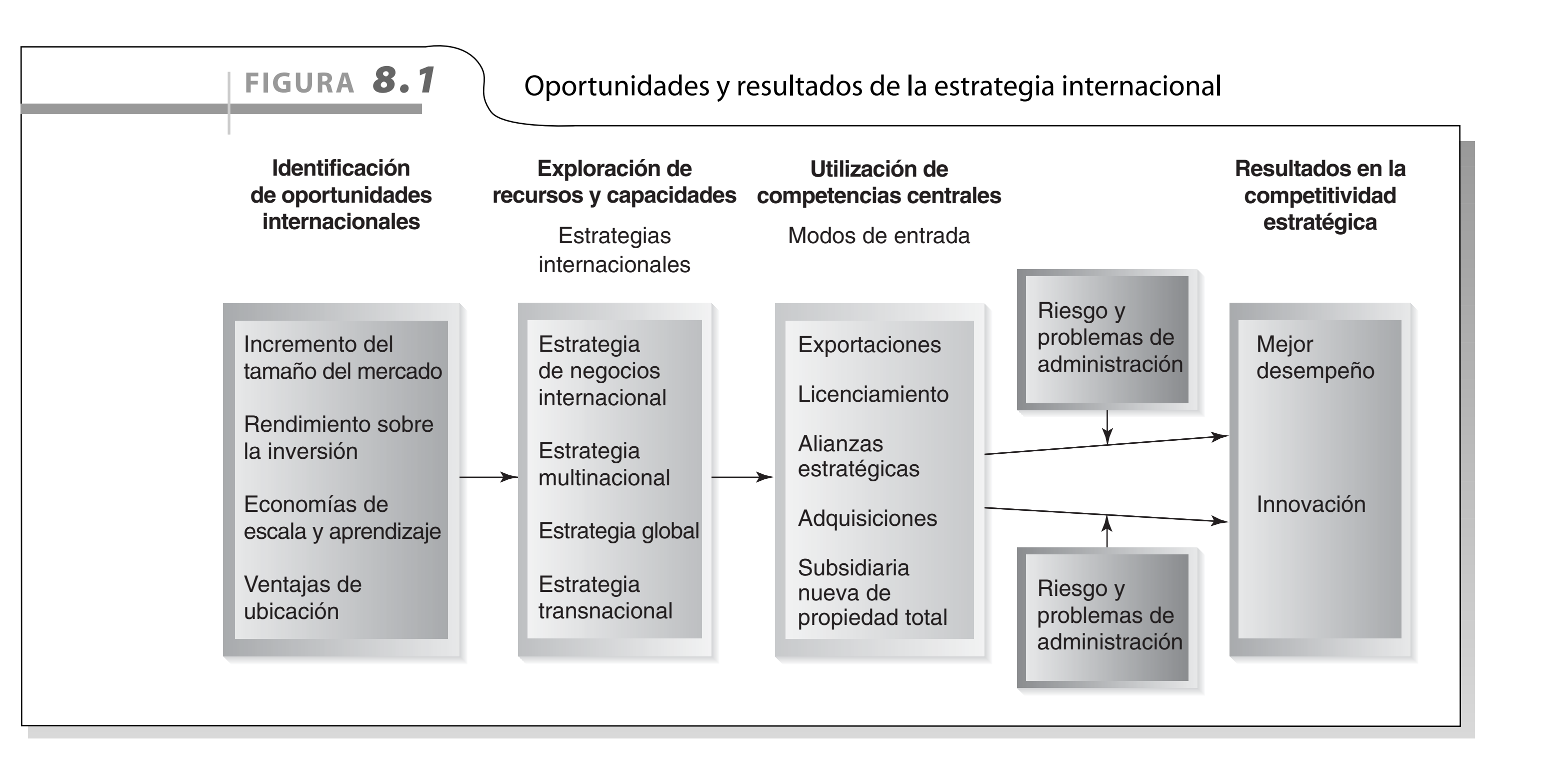
China también ha invertido sus reservas de divisas extranjeras en la industria siderúrgica, interna y externa, y aunque no tiene la empresa siderúrgica más grande del mundo (ese mérito corresponde a la holandesa Mittal Steel, como se describió en el capítulo 7), sí tiene capacidad para producir alrededor de 60 millones de toneladas métricas de acero al año. En 2004, las siderúrgicas chinas produjeron 273 millones de toneladas de acero crudo, cifra casi equivalente a la de la producción de Estados Unidos, Japón y Rusia juntos, aproximadamente 25 por ciento de la producción mundial.

Se espera que la producción china rebase los 300 millones de toneladas en 2005, en razón del incremento de capacidad de sus empresas. El año pasado China consumió alrededor de 258 millones de toneladas, casi la tercera parte de todo el acero que se utiliza en el mundo. Se espera que su demanda llegue a 310 millones de toneladas en 2005. Seis grandes productores —Shanghai Baosteel Group, Anshan Iron and Steel Group, Whuhan Iron and Steel Group, Magang Group, Shougang Group, y Handan Iron and Steel Group— producen, respectivamente, 21.6, 10, 8, 7, 6 y 4 toneladas de acero al año. Observadores de la industria están preocupados porque China y Brasil están aumentando tanto su capacidad de producción, que el producto superará la demanda global y, por lo mismo, provocará una caída de los precios. Éste es sólo otro ejemplo del poderío industrial y financiero que se está desarrollando en China y de la influencia que las empresas y las industrias chinas están teniendo gracias a la implementación de estrategias globales y a la competencia mundial.

Fuentes: A. Browne, O. Brown, S. Yang y V. Ruan, "China's reserve of foreign money surged last year", *Wall Street Journal*, 12 de enero de 2005, p. A2; J. Kahn, "China's costly quest for energy control", *New York Times*, www.nytimes.com, 27 de junio de 2005; E. Kurtenbach, "Steel heating up in China: Industry demand booming", *Arizona Republic*, 3 de julio de 2005, p. D3; S. Lohr, "The big tug of war over Unocal", *New York Times*, www.nytimes.com, 6 de julio de 2005; J. Millman, N. P. Wonacott y Q. Haixu, "For China, a cautionary tale: insularity, unfamiliar ways strain investments in South America", *Wall Street Journal*, 11 de enero de 2005, p. A18; S. Moffett y C. Hulzler, "Protests in China against Japan reflect regional power struggle", *Wall Street Journal*, 20 de abril de 2005, pp. A1, A13; D. Normile, "Branded in China", *Electronic Business*, marzo de 2005, pp. 61-65; E. B. Smith, "Chinese snap up brand-name U.S. Firms", *USA Today*, www.usatoday.com, 21 de junio de 2005; C. Chandler, "TV's Mr. Big", *Fortune*, 9 de febrero de 2004, pp. 84-87.

Como se explica en el caso con el que inicia el capítulo, las empresas chinas han podido ejercer su potencial financiero porque tienen una gran cantidad de reservas de divisas extranjeras, derivadas de un superávit comercial de 600 000 millones de dólares, y están utilizando la inversión extranjera directa para entrar en otros mercados tanto mediante las adquisiciones como por otros caminos. El ingreso de China a la Organización Mundial de Comercio (OMC) ha producido cambios no sólo en China y sus socios comerciales, sino también en industrias y empresas de todo el mundo. A pesar de un mercado subdesarrollado y de su entorno institucional, China está aprovechando el tamaño de su mercado mediante la inversión extranjera directa. Muchas empresas optan por la inversión directa, en lugar de la indirecta, porque ésta protege mejor los activos invertidos.[1] Las empresas nacionales se han vuelto más competitivas y han ido aumentando su capacidad. La capacidad general de las empresas chinas que operan en la industria siderúrgica y la demanda global de acero, ahora que China está construyendo su infraestructura y capacidad de producción (por ejemplo, en la industria automotriz), son prueba de que el potencial de China en el mercado global es apabullante.[2]

Conforme las empresas extranjeras entren en China y las empresas chinas entren en los mercados exteriores, se verán ejemplos de las oportunidades y las amenazas que tienen aquellas que compiten en los mercados globales. En este capítulo se estudian las oportunidades que tienen las empresas cuando tratan de desarrollar y explotar sus competencias centrales mediante su diversificación en los mercados globales. Además, se analizan diversos problemas,



complejidades y amenazas que podrían ir de la mano con la estrategia internacional de una empresa.[3] A pesar de que las fronteras nacionales, las diferencias culturales y las distancias geográficas significan barreras para poder entrar en muchos mercados, las abundantes oportunidades atraen a las empresas al ámbito internacional. Una empresa que proyecta operar en el terreno global debe formular una buena estrategia para poder aprovechar estas oportunidades globales.[4] Más aún, los administradores deben adoptar una mentalidad global para moldear a sus organizaciones de tal manera que sean verdaderas empresas globales.[5] Las formas tradicionales de operar con escasa diversidad cultural y sin un abastecimiento global han dejado de ser efectivas, sobre todo cuando se trata de la administración de recursos humanos.[6]

Cuando las empresas entran en los mercados internacionales van desarrollando relaciones con los proveedores, los clientes y los socios, y después aprenden de dichas relaciones. Esta actividad es evidente en la industria farmacéutica, donde las empresas compiten entre sí en los mercados globales e invierten en todas las zonas del mundo para conocer de nuevos mercados y de posibles medicamentos nuevos.[7]

Como se ilustra en la figura 1.1, en este capítulo se analizará la importancia de la estrategia internacional como fuente de competitividad estratégica y de rendimientos superiores al promedio. El capítulo gira en torno a los incentivos para la internacionalización. Cuando una empresa decide competir en el ámbito internacional debe seleccionar su estrategia y elegir un modo de entrada en los mercados internacionales. Puede hacerlo por medio de la exportación de las operaciones de origen nacional, otorgando licencias de franquicias de algunos de sus productos o servicios, constituyendo empresas en participación con socios internacionales, adquiriendo una empresa con domicilio en el exterior o estableciendo una nueva subsidiaria. Esta diversificación internacional puede extender los ciclos de vida de los productos, proporcionar incentivos para más innovación y producir rendimientos superiores al promedio. Sin embargo, los riesgos políticos y económicos, y los problemas que implica administrar una empresa internacional compleja, que tiene operaciones en múltiples países, mitigan esos beneficios.

En la figura 8.1 se presenta un resumen general de las distintas opciones y de los resultados de la competitividad estratégica. En este capítulo se exploran las relaciones entre las oportunidades internacionales, los recursos y las capacidades que dan por resultado ciertas estrategias, así como los modos de entrada que se basan en las competencias centrales.

Identificación de oportunidades internacionales. Incentivos para utilizar una estrategia internacional

*Una **estrategia internacional** es aquella que la empresa utiliza para vender sus bienes y servicios fuera de su mercado interno.*

Una **estrategia internacional** es aquella que la empresa utiliza para vender sus bienes y servicios fuera de su mercado interno.[8] Una de las principales razones para implementar una estrategia internacional (a diferencia de una enfocada en el mercado interno) es que los mercados internacionales presentan nuevas oportunidades potenciales.[9]

Raymond Vernon captó el razonamiento clásico para la diversificación internacional[10] cuando señaló que, por lo general, una empresa descubre una innovación en el mercado de su país, en especial si se trata de una economía avanzada como la de Estados Unidos. A continuación, una parte de la demanda de ese producto se desarrolla en otros países y las operaciones nacionales suministran las exportaciones. Así, el incremento de la demanda en otros países justifica la inversión extranjera directa en capacidad productiva en el exterior, sobre todo porque los competidores extranjeros también se organizan para satisfacer la creciente demanda. Cuando el producto se estandariza, la empresa puede racionalizar sus operaciones trasladando la producción a una zona que tenga costos de producción bajos.[11] Vernon, por lo tanto, observó que una razón por la cual las empresas persiguen la diversificación internacional es que buscan extender el ciclo de vida del producto.

Otro motivo con el que ha acostumbrado explicar por qué las empresas se tornan multinacionales es su deseo de asegurar los recursos que necesitan. Los suministros de materia prima clave (sobre todo minerales y energía) son muy importantes en algunas industrias, como se ilustra en el caso con el que inicia el capítulo, en el que se habla de la oferta de CNOOC para adquirir Unocal. Por ejemplo, los fabricantes de aluminio necesitan los suministros de bauxita, los fabricantes de neumáticos necesitan los de caucho y las empresas petroleras recorren el mundo entero para encontrar nuevas reservas de petróleo. Otras industrias, como las de la ropa, la electrónica, la relojera y muchas más han trasladado parte de sus operaciones a plazas en el exterior en busca de costos de producción más bajos.

Si bien estos motivos tradicionales siguen presentes, ahora están surgiendo otros que también conducen a la expansión internacional (véase el capítulo 1). Por ejemplo, en la actualidad hay más presión para una integración global de las operaciones, en su mayor parte impulsada por la demanda más universal de productos. Conforme las naciones se industrializan, la demanda de algunos productos y mercancías se va tornando más similar. La demanda "apátrida", o sin fronteras, de productos con marcas globales tal vez se debe a la similitud de los estilos de vida en los países desarrollados. Los incrementos en los medios de comunicación globales también facilitan la capacidad que tienen las personas de diferentes nacionalidades para visualizar y modelar los estilos de vida en distintos países.[12] Por ejemplo, IKEA se ha convertido en una marca global que vende muebles en 44 países por medio de 224 tiendas de su propiedad, las cuales opera por medio de franquicias. En 2004, la empresa generó 15 500 millones de dólares en ventas. Todos sus muebles se venden en forma de componentes que se pueden guardar en empaques planos y que son armados por el consumidor una vez que los ha comprado. Este arreglo ha permitido que los embarques y el manejo sean más fáciles que si fueran unidades armadas y ha facilitado el desarrollo de la marca global.[13]

En algunas industrias, la tecnología es el motor de la globalización porque las economías de escala necesarias para reducir los costos al nivel más bajo posible con frecuencia requieren una inversión superior a la que se necesita para satisfacer la demanda del mercado interno. Hyundai, el fabricante coreano de automóviles, descubrió lo anterior y, en consecuencia, ha tratado de reforzar sus operaciones en Estados Unidos y otros lugares del mundo.[14] El hecho de que exista la posibilidad de comprarle a los proveedores globales que tienen los costos más bajos también ejerce presión para que disminuyan los costos. Por ejemplo, en el mercado interno podría no existir la experiencia en investigación y desarrollo que requiere un negocio emergente, recién iniciado.[15]

La gran escala de algunos nuevos mercados emergentes, como China e India, ofrece un fuerte incentivo para la internacionalización debido al enorme potencial de su demanda de productos y servicios de consumo.[16] Si se consideran las fluctuaciones cambiarias, las empresas tal vez opten por distribuir sus operaciones entre muchos países, incluso los emergentes, con el fin de disminuir el riesgo de una devaluación monetaria en un país.[17] Sin embargo, la

singularidad de los mercados emergentes ofrece tanto oportunidades como retos.[18] Por ejemplo, aun cuando la India es diferente de los países occidentales en muchos sentidos, entre ellos la cultura, la política y los preceptos de su sistema económico, también ofrece un enorme mercado potencial y su gobierno está apoyando cada vez más la inversión extranjera directa.[19] No obstante, las diferencias que existen entre China, India y los países occidentales representan enormes retos para los paradigmas de la competencia en Occidente, mismos que subrayan las habilidades necesarias para administrar los riesgos financieros, económicos y políticos.[20]

La mayor parte de los negocios internacionales de empresas estadounidenses ocurre en mercados europeos, donde éstas han invertido 60 por ciento de los activos que tienen fuera del mercado interno.[21] Las empresas que quieran internacionalizar sus operaciones en Europa y otras regiones deben entender que estarán sujetas a la presión para responder a las costumbres locales, ya sean nacionales o regionales, sobre todo cuando los bienes o servicios requieren adaptaciones debido a las diferencias culturales o para aplicar un marketing efectivo que convenza a los clientes de que prueben un producto diferente.[22]

Por ejemplo, cuando la empresa necesita contar con capacidad para brindar servicios y reparaciones locales, su estrategia de internacionalización debe ser sensible a las condiciones locales de un país.[23] Esta adaptación a lo local, incluso podría afectar a aquellas industrias que se considera que necesitan más economías de escala globales, como las del sector de los artículos de línea blanca (por ejemplo, los electrodomésticos, como los refrigeradores).

Los contratos laborales y las poblaciones trabajadoras son muy diferentes de un mercado internacional a otro. Por ejemplo, las diferencias de estos contratos hacen que sea más difícil despedir a los empleados en Europa que en Estados Unidos. En muchos casos, los gobiernos anfitriones exigen a la empresa extranjera que constituya una empresa conjunta con una empresa local para que así invierta en operaciones locales, lo cual permite a la extranjera evitar los aranceles. Asimismo, los gobiernos anfitriones muchas veces requieren que un alto porcentaje de las compras, la manufactura y la Investigación y Desarrollo utilicen fuentes locales.[24] Estas cuestiones aumentan la necesidad de hacer inversiones y la sensibilidad locales en lugar de buscar economías de escala globales.

Se han analizado los incentivos que influyen para que las empresas utilicen estrategias internacionales. Cuando estas estrategias tienen éxito, las empresas obtienen cuatro beneficios básicos: 1) el incremento del tamaño del mercado; 2) mayores rendimientos sobre las inversiones importantes de capital o sobre las inversiones en nuevos productos y procesos; 3) mayores economías de escala, de alcance o aprendizaje y 4) una ventaja competitiva en razón de la ubicación (por ejemplo, acceso a mano de obra barata, a recursos críticos o a clientes). Estos beneficios se analizarán en términos de sus costos (como los mayores gastos de coordinación o el acceso limitado al conocimiento de las influencias políticas del país anfitrión[25]) y de sus retos para la administración.

Incremento del tamaño del mercado

Las empresas pueden expandir el tamaño de su mercado potencial, a veces de forma muy considerable, entrando en mercados internacionales. Las empresas farmacéuticas han venido realizando importantes inversiones directas en China debido al tamaño del mercado. Un investigador que trabajó con una muestra de 117 empresas farmacéuticas encontró que "99 de ellas (84.6 por ciento), para entrar en el mercado de China, habían optado por operar una empresa conjunta con un socio local chino, y que las empresas restantes (15.4 por ciento) habían constituido una empresa extranjera en ese país conservando la propiedad de ésta al 100 por ciento".[26]

Aun cuando modificar los gustos de los consumidores y las prácticas ligadas a los valores culturales o a las tradiciones no es nada fácil, la aplicación de una estrategia internacional es una opción que tiene particular atractivo para las empresas que compiten en mercados nacionales que ofrecen pocas oportunidades de crecimiento. Por ejemplo, las empresas de la industria cervecera carecen de oportunidades importantes de crecimiento en sus mercados nacionales. Por lo tanto, casi todas las grandes cerveceras globales han seguido la estrategia de adquirir otras cerveceras tanto en mercados desarrollados como en economías emergentes. Por ejemplo, Heineken NV ha adquirido Patra, una cervecera rusa, incrementando con ello su



SANDY HUFFAKER/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

Heineken adquirió Patra, una cervecera rusa, para expandirse a los mercados internacionales.

participación en el mercado ruso de 7.5 a 8.3 por ciento. La cervecera holandesa ahora es el tercer accionista más grande del mercado ruso de la cerveza, después de Baltic Beverages Holdings (una empresa conjunta entre Calsberg AS de Copenhague y Scottish and Newcastle PLC de Edimburgo) e InBevsa, la cervecera belga (antes Interbrew SA), las cuales tienen 34.2 y 14.2 por ciento de ese mercado, respectivamente.[27]

El tamaño del mercado internacional también afecta lo dispuesta que estará la empresa a invertir en I&D con el propósito de crear ventajas competitivas en ese mercado.[28] Los mercados más grandes suelen ofrecer mayores rendimientos y, por consiguiente, plantean menos riesgos para las inversiones de la empresa. La solidez de la base científica del país en cuestión también afecta las inversiones en I&D que la empresa hará en el exterior. La mayoría de las empresas prefiere invertir más en países que cuentan con el conocimiento científico y el talento para elaborar productos y procesos que crean valor con sus actividades de I&D.[29] Las investigaciones indican que cada vez es más frecuente que las multinacionales alemanas inviertan en oportunidades internacionales de IyD con el propósito de desarrollar recursos y para efectos de aprendizaje, en lugar de hacerlo para buscar mercados.[30]

Rendimiento sobre la inversión

Los mercados grandes pueden ser cruciales para obtener rendimientos sobre las grandes inversiones, como las que se realizan en planta y equipo de capital o en I&D. Debido a esto casi todas las industrias que tienen mucha IyD, como la electrónica, son internacionales. Además de que se necesita tener un mercado grande para recuperar una inversión cuantiosa en esta actividad, la velocidad del desarrollo de la nueva tecnología está aumentando. Ahora los nuevos productos se tornan obsoletos mucho más rápido y, en consecuencia, las inversiones tienen que ser recuperadas con mucha mayor rapidez. Más aún, la capacidad de las empresas para desarrollar nuevas tecnologías se está expandiendo y, debido a que las leyes que rigen las patentes no son iguales en distintos países, es mucho más probable que los competidores imiten los productos. Los competidores pueden recurrir a la ingeniería de reversa para desmembrar un producto, aprender la nueva tecnología y desarrollar otro similar. Dado que pueden imitar la nueva tecnología con relativa rapidez, las empresas deben recuperar los costos de desarrollo de nuevos productos con mayor velocidad. Por consiguiente, los mercados más grandes que ofrece la expansión internacional son en verdad atractivos para muchas industrias (como la farmacéutica), porque aumentan la posibilidad de que la empresa recupere las grandes inversiones de capital y los enormes gastos en I&D.[31]

Sin embargo, al margen de otras cuestiones, la razón principal para invertir en los mercados internacionales es generar rendimientos sobre la inversión superiores al promedio. No obstante, las empresas de distintos países tienen diferentes expectativas y aplican distintos criterios para decidir si invertirán o no en los mercados internacionales.[32] Por ejemplo, Turquía ha registrado un notable crecimiento a partir de 2001 gracias a la inversión extranjera directa y a una mejor administración. Las empresas están advirtiendo que ese mercado es bastante grande y punto de entrada a otros mercados del Oriente Medio. Turquía esperaba captar 6 000 millones de dólares en inversión extranjera directa en 2005, cifra muy superior a los 800 millones que captó en el periodo de 2002 a 2004.[33]

Economías de escala y aprendizaje

Las empresas que expanden sus mercados pueden lograr economías de escala, sobre todo en sus operaciones de manufactura. En la medida en que la empresa pueda estandarizar sus

productos en otros países y utilizar las mismas instalaciones de producción (o unas similares), coordinando así funciones cruciales para los recursos, tendrá mayores probabilidades de lograr economías de escala óptimas.[34]

Las economías de escala son cruciales en la industria automotriz global. La decisión de China de ingresar a la Organización Mundial de Comercio permitirá que los fabricantes de automóviles de otros países entren a ese país y reducirá los aranceles que se cobrarán (hasta ahora los fabricantes chinos de automóviles habían gozado de una ventaja frente a los extranjeros debido a los aranceles). Ford, Honda, General Motors y Volkswagen están produciendo, cada una, un automóvil económico que pueda competir con los que existen en China. Dadas las economías de escala globales (que les permiten establecer precios competitivos para sus productos) y las inversiones locales, es probable que todas estas empresas obtengan una participación significativa del mercado de China. Shanghai Automotive Industry Corp. (SAIC) es una de las empresas locales chinas que ha ayudado a que estas empresas automotrices extranjeras tengan un éxito importante en la fabricación de vehículos en ese país. Por ejemplo, SAIC tiene empresas conjuntas con GM y con Volkswagen, y en 2004 produjo 612 216 automóviles con estas dos empresas. Más aún, SAIC también está buscando oportunidades para exportar vehículos. Aspira a ser uno de los seis fabricantes más grandes del mundo para 2020.[35]

Las empresas también podrían explotar sus competencias centrales en los mercados internacionales si comparten recursos y conocimientos entre las unidades que están en distintos países.[36] Al compartir se genera sinergia, y ésta ayuda a la organización a producir bienes o servicios de mayor calidad, pero a costo más bajo. Además, el hecho de participar en muchos mercados internacionales ofrece a la empresa nuevas oportunidades de aprendizaje.[37] Las empresas multinacionales tienen numerosas ocasiones de aprender de las distintas prácticas que encuentran en diversos mercados internacionales. No obstante, las investigaciones revelan que, para poder sacar provecho de las inversiones internacionales en I&D, las empresas deben contar de antemano con un sólido sistema de I&D para poder absorber el conocimiento.[38]

Ventajas de la ubicación

Las empresas pueden ubicar sus instalaciones en otros países con la intención de reducir los costos básicos de los bienes o servicios que ofrecen. Estas instalaciones pueden brindar un acceso más fácil a mano de obra, energía y otros recursos naturales más baratos. Otras ventajas de la ubicación son el acceso a suministros vitales y a más clientes.[39] Cuando las empresas se han posicionado de forma favorable con una ubicación atractiva, deben administrar sus instalaciones de forma efectiva para obtener todos los beneficios de la ventaja de su ubicación.

Los costos de producción y los requerimientos de transporte, así como las necesidades de los clientes a los que se pretende llegar, influyen en las ventajas de la ubicación.[40] Las influencias culturales también podrían afectar las ventajas y las desventajas de la ubicación. Si existe un buen acoplamiento con las culturas donde se realizan las transacciones internacionales, la empresa extranjera corre menos riesgo que cuando existe una gran distancia cultural entre ella y las primeras.[41] Las investigaciones también indican que las diferencias en las normas influyen en las posiciones de propiedad de las empresas multinacionales y en sus estrategias para administrar los recursos humanos expatriados.[42]

En China, el mercado de Internet ha crecido de forma notable, tanto que en la actualidad 94 millones de chinos están conectados y, por su tamaño, ahora ocupa el segundo lugar, después de Estados Unidos. Por lo tanto, China representa una plaza ideal para las empresas orientadas a Internet. En mayo de 2005, Microsoft anunció que había constituido una empresa conjunta con una empresa de Shanghai para ofrecer su portal de Internet MSN. Antes de ello, Google había abierto una oficina en Shanghai, tras celebrar un contrato con Tencent para ofrecer servicios de búsqueda a esta empresa china. Yahoo constituyó una empresa conjunta con Alibaba.com para concentrarse en los sitios de negocio a negocio y en los de subastas de bienes de consumo. Yahoo proporciona la capacidad de su buscador a esta empresa.[43] Amazon.com, eBay y Expedia también han estudiado a China en busca de oportunidades. No obstante, es difícil que entren al mercado si no tienen un socio operativo local, como se señala en el caso de las empresas de Microsoft, Google y Yahoo.[44]

Estrategias internacionales

Las empresas optan por utilizar uno (o tal vez ambos) de los dos tipos básicos de estrategias internacionales: la estrategia de negocios internacional y la estrategia corporativa internacional. A nivel de negocios, las empresas siguen las estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación, liderazgo enfocado en los costos, enfoque en la diferenciación o estrategias integradas de liderazgo en costos y de diferenciación. Las estrategias corporativas internacionales son tres: multinacional, global o transnacional (una combinación de multinacional y global). Para crear una ventaja competitiva cada estrategia debe realizar una competencia central basada en recursos y capacidades difíciles de imitar.[45] Como se explicó en los capítulos 4 y 6, cuando las empresas implementan una estrategia de negocios y una estrategia corporativa buscan crear valor.[46]

Estrategia de negocios internacional

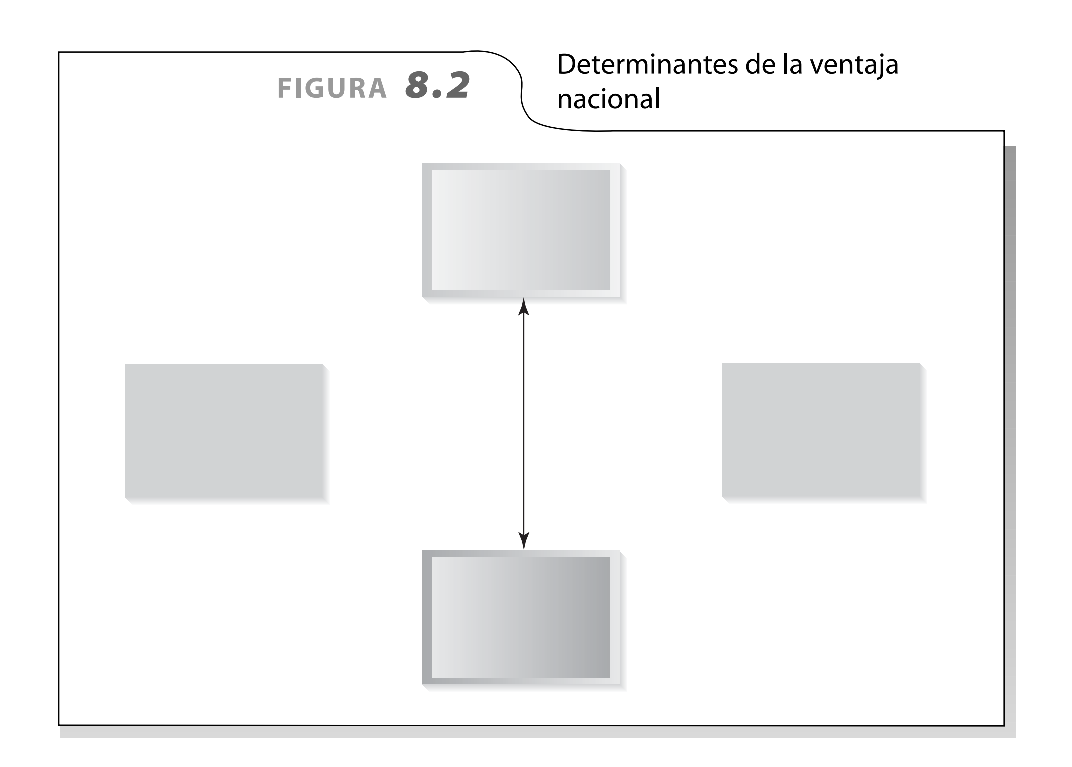
Cada empresa debe desarrollar una estrategia competitiva enfocada en su mercado nacional. En el capítulo 4 se analizaron las estrategias de negocios y en el capítulo 5 la rivalidad competitiva y la dinámica competitiva. Las estrategias de negocios internacionales exhiben algunas características únicas. En el caso de una estrategia de negocios internacional, el país de origen de las operaciones suele ser la fuente más importante de ventaja competitiva.[47] Los recursos y las capacidades establecidas en el país de origen con frecuencia permiten que la empresa persiga la estrategia en mercados ubicados en otros países. No obstante, las investigaciones indican que cuando una empresa sigue creciendo en muchas plazas internacionales, el país de origen va perdiendo importancia para la ventaja competitiva.[48]

En la figura 8.2 se presenta el modelo de Michael Porter, el cual describe los factores que contribuyen a la ventaja de las empresas en una industria global dominante y que están asociados a un entorno específico en el país de origen o en una región.[49] La primera dimensión del modelo de Porter son los *factores de producción.* Esta dimensión se refiere a los insumos necesarios para competir en una industria; es decir, trabajo, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura (como sistemas de transporte, de correos y de comunicación). Algunos factores son básicos (por ejemplo, recursos naturales y trabajo) y otros son avanzados (como sistemas de comunicación digital y una población trabajadora muy educada). Otros factores de producción son generales (sistema de carreteras y suministro de capital de deuda) y especializados (personal con habilidades en un industria específica, como los trabajadores de un puerto que se especializan en el manejo de productos químicos a granel). Si un país cuenta con factores avanzados y de producción especializada, es probable que le sirva a una industria porque genera competidores sólidos en el país de origen, los cuales también pueden ser exitosos competidores globales.

Lo irónico es que los países a menudo desarrollan factores avanzados y especializados porque carecen de recursos vitales básicos. Por ejemplo, algunos países asiáticos, como Corea del Sur, carecen de recursos naturales abundantes, pero ofrecen una sólida ética laboral, una gran cantidad de ingenieros y sistemas de grandes empresas que crean habilidades distintivas en la manufactura. De la misma manera, Alemania desarrolló una industria química muy fuerte, en parte porque Hoechst y BASF pasaron muchos años creando un tinte índigo sintético para no depender tanto de las importaciones, a diferencia de Gran Bretaña, cuyas colonias le proporcionaban grandes cantidades de índigo natural.[50]

Las *condiciones de la demanda* son la segunda dimensión del modelo de Porter, las cuales se caracterizan por la índole y el tamaño de las necesidades de los compradores en el mercado nacional de los bienes o servicios de una industria. El solo tamaño de un segmento del mercado puede producir la demanda necesaria para crear instalaciones a una escala eficiente.

Las empresas de manufactura chinas han pasado muchos años concentradas en crear sus negocios en China y sólo hasta fecha reciente se han empezado a fijar en mercados fuera de sus fronteras. Como se explica en el caso con el que inicia el capítulo, empresas como Lenovo



(de computadoras personales) y Haier (de enseres menores) han iniciado el difícil proceso de crear el capital de su marca en otros países, empezando por el Lejano Oriente y buscando hacer subsiguientes movimientos hacia el Oeste. El ingreso de China a la Organización Mundial de Comercio ha ayudado a estas empresas, las cuales ahora se están dirigiendo a los mercados exteriores para incrementar su participación de mercado y sus utilidades. La eficiencia que conlleva un mercado de gran escala podría ayudarlas al dominio último de la industria en otros países, aun cuando esto sea muy difícil para las empresas que provienen de una economía emergente.

La demanda especializada también puede crear oportunidades en otros países. Por ejemplo, las empresas suizas llevan mucho tiempo siendo líderes mundiales en equipo de construcción de túneles, porque el país tuvo que construir túneles para abrir paso a los ferrocarriles y las carreteras suizas. Las empresas japonesas han creado un nicho de mercado para los acondicionadores de aire, compactos y silenciosos, los cuales son muy importantes en Japón porque las casas suelen ser pequeñas y estar muy cerca unas de otras.[51]

Las *industrias relacionadas y de apoyo* son la tercera dimensión del modelo de Porter. Italia se ha convertido en líder de la industria del calzado gracias a sus industrias relacionadas y de apoyo; es decir, una industria de peletería bien establecida proporciona la piel que se necesita para fabricar zapatos y productos relacionados. Asimismo, muchas personas viajan a Italia para comprar prendas de piel, con lo cual proporcionan su apoyo a la distribución. Las industrias de apoyo con maquinaria para trabajar la piel y los servicios de diseño también contribuyen al éxito de la industria del calzado. De hecho, el sector de los servicios de diseño apoya sus propias industrias relacionadas, como las de botas para esquiar, prendas de moda y muebles. En Japón, los sectores de las cámaras y las copiadoras están relacionados. Asimismo, se afirma que "en Japón los recursos creativos alimentados por el popular sector de las caricaturas y la animación, combinados con el conocimiento tecnológico acumulado en la industria de la electrónica de consumo, facilitaron el surgimiento de la exitosa industria de los videojuegos".[52]

La *estrategia de la empresa, la estructura y la rivalidad* constituyen la última dimensión del país y también fomentan el crecimiento de ciertas industrias. La rivalidad entre las

empresas varía mucho de un país a otro. Debido al excelente sistema de capacitación técnica que existe en Alemania, ahí se hace un marcado énfasis en mejoras metódicas a los procesos y los productos. En Japón, los obsoletos sistemas de cooperación y competencia han facilitado la administración interfuncional de complejas operaciones de ensamble. En Italia, el orgullo nacional de los diseñadores del país ha dado lugar a fuertes sectores en el terreno de los automóviles deportivos, la ropa de moda y los muebles. En Estados Unidos, la competencia entre los fabricantes de computadoras y los productores de software ha favorecido el desarrollo de estos sectores.

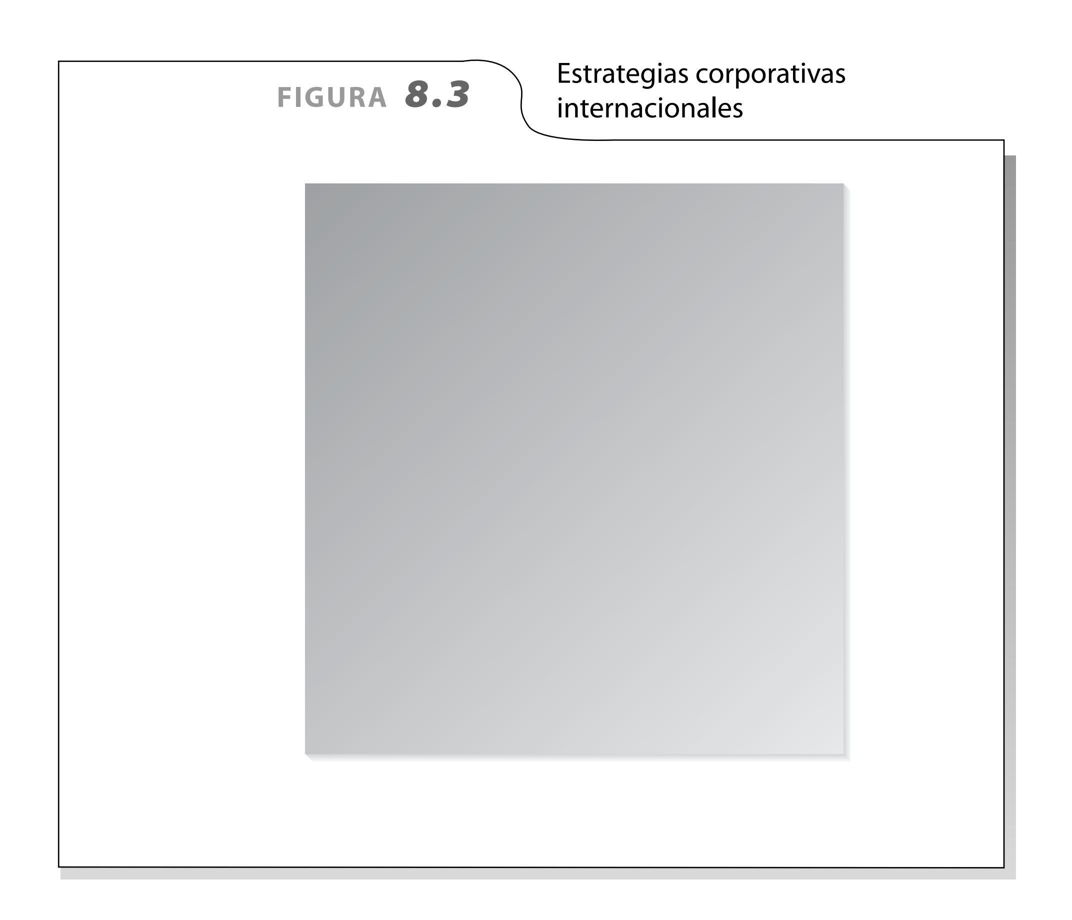
Las cuatro dimensiones básicas del modelo con forma de "diamante" que se muestra en la figura 8.2 hacen hincapié en los atributos ambientales o estructurales de una economía nacional que contribuyen a una ventaja nacional. La política del gobierno también contribuye de forma clara al éxito o al fracaso de muchas empresas e industrias. En 2003, DHL Worldwide Express entró en el mercado estadounidense de los embarques internos por medio de la adquisición de Airborne, una empresa de carga aérea con domicilio en Seattle, que la colocó en competencia contra UPS y FedEx. La empresa combinada esperaba quitarle participación de mercado a UPS y a FedEX en el terreno de las cuentas de empresas pequeñas y medianas, las cuales tendían a tener márgenes más altos que las cuentas de empresas grandes, que suelen manejar grandes descuentos. Sin embargo, DHL tuvo dificultades para competir contra FedEx y UPS, razón por la cual perdió una cantidad importante de dinero en 2004, y no esperaba recuperarse sino hasta 2006. DHL se ha vuelto más visible en razón de una campaña publicitaria y mucha pintura amarilla en sus vehículos de entrega. La empresa ha tenido problemas con la calidad de su servicio, pero crear un negocio como éste toma bastante tiempo. Un ejecutivo de DHL comentó: "La conciencia de algo lleva a considerarlo, ello lleva a probarlo y la prueba conduce a la lealtad. De esto se trata todo".[53] DHL ha tratado de mejorar la calidad de su servicio para, a final de cuentas, ganarse la lealtad que desea de los clientes.

Si bien cada empresa debe crear su propio éxito, no todas sobrevivirán para convertirse en competidores globales, ni siquiera las que operan con los mismos factores del país que dieron lugar a las empresas exitosas. De hecho, las elecciones estratégicas que hacen los administradores pueden ser el motivo de más peso para el éxito o el fracaso. Por lo tanto, es probable que los factores que se ilustran en la figura 8.2 sólo produzcan ventajas competitivas si la organización desarrolla e implementa una estrategia adecuada que aproveche los factores distintivos del país. Por consiguiente, cuando se analizan las estrategias de negocios (es decir, como se expuso en el capítulo 4, las de liderazgo en costos, diferenciación, liderazgo enfocado en los costos, enfoque en la diferenciación y las integradas de liderazgo en costos y diferenciación) es necesario tomar en cuenta estos factores distintivos del país en un contexto internacional. Sin embargo, perseguir una estrategia internacional conduce a más ajustes y aprendizaje a medida que la empresa se adapta a la competencia en el país anfitrión, como se ilustra en el ejemplo de DHL.

Estrategia corporativa internacional

Las estrategias de negocios internacionales se basan, cuando menos en parte, en el tipo de estrategia corporativa internacional que la empresa haya elegido. Algunas estrategias corporativas otorgan a las unidades de los distintos países la facultad de formular sus propias estrategias de negocios, pero otras dictan las estrategias de negocios con el propósito de estandarizar los productos de la empresa y compartir los recursos entre países.[54]

La estrategia corporativa internacional se concentra en el alcance de las operaciones de la empresa en razón de la diversificación geográfica y la de productos.[55] Esta estrategia es necesaria cuando la empresa opera en múltiples industrias y en diversos países o regiones.[56] La unidad matriz guía la estrategia, pero los gerentes de los negocios o de los países hacen aportaciones fundamentales a la estrategia, dependiendo del tipo de estrategia corporativa internacional que siga la empresa. Como se muestra en la figura 8.3, las tres estrategias corporativas internacionales son: multinacional, global y transnacional.



Estrategia multinacional

La **estrategia multinacional** es una estrategia internacional que descentraliza las decisiones estratégicas y operativas con el fin de que la unidad estratégica de negocios de cada país pueda adaptar los productos a su mercado local.[57] Esta estrategia se enfoca en la competencia en el interior de cada país. Presupone que los mercados son diferentes y, por lo mismo, que están segmentados por las fronteras de los países. La estrategia multinacional utiliza un enfoque muy descentralizado, lo cual permite que cada división se concentre en una zona geográfica, una región o un país.[58] Es decir, los deseos y las necesidades de los consumidores, las condiciones de la industria (por ejemplo, la cantidad y la clase de competidores), las estructuras políticas y legales y las normas sociales varían en cada país. Con las estrategias multinacionales la empresa puede fabricar sus productos de modo que satisfagan las necesidades y las preferencias locales de los clientes. Por lo tanto, estas estrategias deben maximizar la respuesta competitiva que la empresa presenta ante los requisitos que impone la idiosincrasia de cada mercado.[59]

La empresa que utiliza estrategias multinacionales, por lo general, expande su participación en el mercado local, porque puede prestar atención a las necesidades del cliente local.[60] Sin embargo, la utilización de estas estrategias produce mayor incertidumbre para la corporación debido a las diferencias entre los mercados y, por consiguiente, a las distintas estrategias que emplean las unidades locales de los diversos países.[61] Más aún, las estrategias multinacionales no permiten que se obtengan economías de escala y pueden ser más costosas. Como resultado, las empresas que emplean una estrategia multinacional descentralizan las decisiones estratégicas y operativas, dejándolas en manos de las unidades de negocio que operan en cada país. A lo largo de la historia Unilever, la enorme empresa europea de productos de consumo, ha planteado un enfoque muy descentralizado para administrar sus operaciones internacionales.[62] French Thomson-CSF, el contratista francés de la defensa, se ha transformado en un nuevo grupo global del ramo de la defensa y el espacio aéreo llamado Thales SA. Este grupo ha ganado contratos en todo el mundo utilizando una estrategia

multinacional. Fuera de Francia se ha convertido en un actor local en seis países: Gran Bretaña, Holanda, Australia, Sudáfrica, Corea del Sur y Singapur.[63] Implementó su estrategia con una serie de empresas conjuntas y adquisiciones de actores locales en cada uno de estos mercados. Las empresas multinacionales europeas por lo común utilizan una estrategia multinacional debido a los muchos mercados y culturas que existen en ese continente.[64]

Estrategia global

*La **estrategia global** es una estrategia internacional dictada por la oficina matriz para competir y que la empresa utiliza para ofrecer productos estandarizados en los merdados de todos los países.*

La estrategia global, a diferencia de la multinacional, adopta mayor estandarización de los productos destinados a los mercados de todos los países.[65] Por lo tanto, la estrategia global está centralizada y es controlada por la oficina matriz. La estrategia supone que las unidades estratégicas de negocio que operan en cada país son interdependientes y la oficina matriz trata de lograr la integración de todos estos negocios.[66] La **estrategia global** es una estrategia internacional dictada por la oficina matriz para competir y que la empresa utiliza para ofrecer productos estandarizados en los mercados de todos los países. Por consiguiente, esta estrategia hace hincapié en las economías de escala y ofrece más oportunidades para utilizar las innovaciones que han sido desarrolladas en la corporación o en un país determinado y para llevarlas a otros mercados. Las mejoras que han registrado la contabilidad global y las normas de los informes financieros están facilitando esta estrategia.[67]

Una estrategia global representa menos riesgo, pero puede hacer que la empresa deje pasar oportunidades de crecimiento en los mercados locales, ya sea porque es menos probable que los identifique como oportunidades o porque las oportunidades requieren que los productos sean adaptados al mercado local.[68] La estrategia global no responde mucho a los mercados locales y es difícil de administrar porque requiere que se coordinen las decisiones de todos los países en cuanto a las estrategias y las operaciones. Vodafone ha querido implementar una estrategia global y ha tenido problemas en Japón: "Al concentrarse demasiado en crear una marca orientada al ámbito global, Vodafone no pudo proporcionar a los clientes japoneses lo que básicamente querían; es decir, una amplia línea de teléfonos con características diversas".[69]

La empresa que utiliza una estrategia global, y quiere tener operaciones eficientes, debe compartir recursos y facilitar la coordinación y la cooperación de todos los países y ello, a su vez, requiere el control y la centralización en la oficina matriz. Más aún, las investigaciones indican que la estrategia global funciona mejor si se desarrolla en zonas donde está ocurriendo una integración regional de varios países, como en la Unión Europea.[70] Muchas empresas japonesas han utilizado una estrategia global con gran éxito.[71]

Cemex, por su tamaño, es la cementera que ocupa el tercer lugar entre las más grandes del mundo, después de la francesa Lafarge y la suiza Holcim, y también es el productor más grande de cemento preparado, es decir, un producto procesado que en un mismo bulto contiene todos los ingredientes necesarios para fabricar productos de cemento en un lugar. En 2005, Cemex pagó 4 100 millones de dólares por la adquisición de RMC, una enorme empresa fabricante de cemento del Reino Unido, la cual realiza dos terceras partes de sus negocios en Europa. En España, Cemex ya era el primer productor desde que adquirió una empresa española en 1992. En 2000 adquirió Southdown, un enorme



La estrategia global de Cemex funciona porque la empresa integra a todas sus subsidiarias por medio de Internet.

productor de Estados Unidos. Por lo anterior, Cemex tiene mucho poder de mercado en toda América y Europa. Dado que aplica su estrategia global de forma muy efectiva, la integración de su proceso de centralización no ha tardado en generar beneficios para su proceso de integración mediante fusiones. Para integrar sus negocios globales, utiliza Internet como medio para incrementar sus ingresos y reducir su estructura de costos. Logra también reducir mucho los costos utilizando Internet para mejorar la logística y administrar una amplia red de suministro. Su enfoque está dominado por las conexiones entre las operaciones en distintos países y los estándares universales.[72] Como se explicó en el recuadro "Enfoque estratégico", Whirlpool en un principio utilizó una estrategia global, pero en la actualidad, como se explica a continuación, está aplicando una transnacional.

Estrategia transnacional

La **estrategia transnacional** es una estrategia internacional mediante la cual la empresa busca, además de lograr la eficiencia global, responder a nivel local. Resulta en verdad difícil alcanzar estas metas, porque una requiere de estrecha coordinación global, mientras que la otra requiere gran flexibilidad local. Para implementar la estrategia transnacional se requiere "una coordinación flexible", crear una visión compartida y obtener el compromiso individual por medio de una red integrada, la cual permite a la empresa administrar sus conexiones con los clientes, los proveedores, los socios y otros terceros de forma más eficiente, en lugar de utilizar las transacciones a poca distancia.[73] La estrategia transnacional es difícil de utilizar porque sus metas se contraponen (véase el capítulo 11 para mayor información acerca de cómo se implementa esta estrategia corporativa internacional y otras). El lado bueno del asunto es que la implementación efectiva de una estrategia transnacional suele producir un mejor desempeño que las estrategias corporativas internacionales multinacionales o globales.[74]

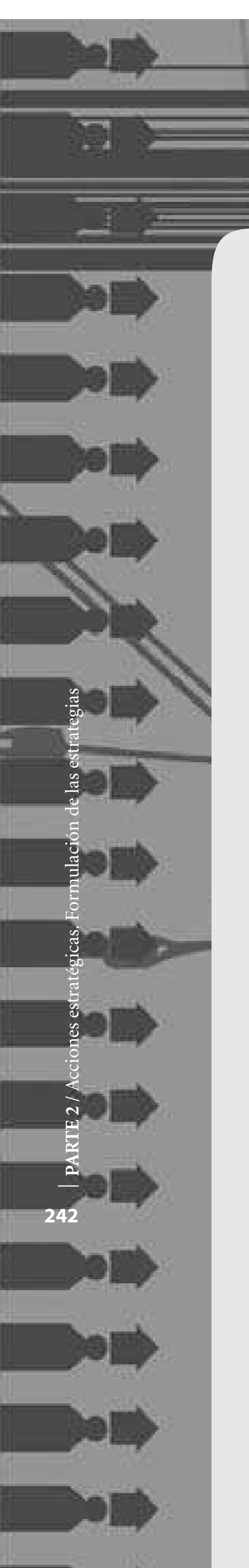
*Una **estrategia transnacional** es una estrategia internacional mediante la cual la empresa busca, además de lograr la eficiencia global, responder a nivel local.*

En el recuadro "Enfoque estratégico" sobre la estrategia de Whirlpool en el sector global de los electrodomésticos se explica cómo un enorme actor global ha optado por una estrategia transnacional para poder lidiar con las tendencias de la competencia en su sector. En 1999, Renault adquirió un interés de control en Nissan y ha utilizado esta estrategia para revitalizar a la empresa. A partir de esa fecha Carlos Ghosn, presidente de Nissan, ha logrado que ésta se desempeñe mejor y que se convierta en una de las empresas de mejor desempeño de la industria. Las unidades de negocio de Renault cooperan para lograr las eficiencias globales y regionales, así como para adaptarse a las condiciones de los mercados locales con gran éxito.[75]

Tendencias del entorno

La estrategia transnacional es difícil de implementar, pero el énfasis en la eficiencia global está aumentando en razón de la cantidad de industrias que empiezan a enfrentar la competencia global. El problema se agudiza porque también se está haciendo mayor hincapié en las exigencias locales; es decir, los bienes y servicios globales a menudo requieren cierta adaptación para poder cumplir con las normas gubernamentales de países particulares o ceñirse a los gustos y preferencias de los clientes. Además, la mayor parte de las empresas multinacionales desean que los mercados de todos los países estén coordinados y compartan sus recursos para mantener costos bajos, como se ilustra en el ejemplo de Cemex antes citado.[76] Más aún, algunos productos e industrias se podrían prestar más que otros a la estandarización en varios países.

Por lo anterior, la mayor parte de las empresas multinacionales grandes, que tienen diversos productos, emplean una estrategia multinacional para ciertas líneas de productos y una estrategia global para otros. Es posible que numerosas empresas multinacionales necesiten este tipo de flexibilidad para presentar una buena competencia estratégica, en parte porque las tendencias van cambiando con el transcurso del tiempo. Dos tendencias importantes son la desventaja de ser extranjera, la cual ha incrementado tras los ataques terroristas y la guerra contra Irak, y la regionalización.



Enfoque estratégico

Whirlpool avanza hacia una estrategia transnacional

A finales de la década de los ochenta, Whirlpool analizó la industria internacional de los electrodomésticos y concluyó que, con el transcurso del tiempo, la industria estaría dominada por un puñado de actores globales. Con esta visión, Whirlpool planeó una estrategia global que le permitiera perseguir el liderazgo mundial cuando la industria fuera evolucionando. En 1989 pagó 2 000 millones de dólares por la adquisición del negocio de los electrodomésticos de la europea Phillips NV. Esta adquisición no sólo la colocó en una sólida posición en Europa, sino que también le proporcionó una entrada a la distribución en Asia. En 1994, David Whitwam, el entonces presidente de la empresa, describió el avance logrado por Whirlpool hacia su visión con estas palabras: "La visión de Whirlpool es integrar nuestros negocios geográficos siempre que sea posible, de tal manera que nuestra experiencia más avanzada en una área determinada, ya sea en tecnología de refrigeración, sistemas de reportes financieros o estrategia de distribución, no se confina a una plaza o división". En el proceso para lograr esta visión la empresa adquirió un interés mayoritario de una empresa de la India, constituyó cuatro empresas conjuntas en China y realizó nuevas inversiones en América Latina.

Sin embargo, a mediados de la década de los noventa se habían presentado serios inconvenientes en las operaciones internacionales de Whirlpool. En 1995, las utilidades de la empresa cayeron 50 por ciento, y en 1996 reportó que había perdido 13 millones de dólares en Europa. La situación en Asia era incluso peor. Whirlpool perdió 70 millones de dólares en Asia en 1996 y 62 millones de dólares en 1997. Su estrategia global centralizada para la fabricación de productos que comercializaría en todo el mundo, con una pequeña adaptación a los mercados locales, no estaba funcionando como se había esperado.

Whirlpool cometió una serie de errores con su estrategia global, pero ésta empezó a evolucionar una vez que la empresa se estableció en estos países extranjeros y que muchos proveedores empezaron a formar redes en torno a las instalaciones locales de la empresa en los países anfitriones. Al principio Whirlpool siguió la estrategia de reducir costos y concentrarse en productos estandarizados. No obstante, con el tiempo, conforme sus operaciones en el exterior fueron evolucionando, cada centro de producción empezó a desarrollar diversas habilidades y diseños que coincidían con una región particular. A final de cuentas estos centros se convirtieron en centros de excelencia para la tecnología y la producción. Por ejemplo, en Alemania se desarrollaron las lavadoras y secadoras Duet de Whirlpool, que se cargan por el frente, y siguen siendo fabricadas ahí. A pesar de que los costos de mano de obra son muy altos (32 dólares por hora, incluyendo prestaciones, frente a 23 en Estados Unidos), la tecnología de cargar por el frente, que ha gozado de popularidad en Europa desde hace mucho tiempo porque utiliza menos agua y electricidad, estuvo disponible en Alemania, con un muy pequeño aumento en la inversión. Los alemanes habían trabajado muy bien la tecnología necesaria para las máquinas que tienen la puerta al frente y un tambor que gira a alta velocidad. El diseño y la fabricación de Duet en Alemania fue la ruta más rápida para llevar los aparatos al mercado estadounidense. Después de que conquistó la preferencia de los consumidores estadounidenses, siguió siendo más barato fabricar las máquinas en Alemania y enviarlas a Estados Unidos. El modelo Neptune de Maytag fracasó en Estados Unidos porque requería una alta tasa de reparaciones, lo que dio a la Duet de Whirlpool, con "su tecnología alemana sin triquiñuelas", una

DANIEL ACKER/BLOOMBERG NEWS/LANDOV



La Duet de Whirlpool, fabricada en Alemania, ha tenido gran éxito en Estados Unidos debido a su excelente tecnología.

ventaja. Desde 2001 se han vendido en Estados Unidos cerca de dos millones de Duets a $1 200 dólares cada una.

Además de la tecnología de la lavadora desarrollada en Alemania, Whirlpool cuenta con una red global de centros que fabrican otros aparatos, entre ellos "hornos de microondas con ingeniería sueca y fabricados en China para los consumidores estadounidenses; estufas diseñadas en Estados Unidos y fabricadas en Tulsa, Oklahoma, para los consumidores estadounidenses; refrigeradores armados en Brasil y exportados a Europa; y lavadoras que se cargan por la parte superior, producidas en una amplia fábrica en Clyde, Ohio, para los consumidores estadounidenses y algunas de ellas para su venta en México".

El enfoque global de Whirlpool y otras multinacionales se ha ido sofisticando en razón de que han utilizado una estrategia transnacional. Es interesante señalar que, en Estados Unidos, más de 40 por ciento de las importaciones provienen de subsidiarias estadounidenses en el exterior. Por lo tanto, éstas contribuyen al desequilibrio del déficit comercial de Estados Unidos. Más aún, los empleos de Whirlpool en Estados Unidos llevan años sin aumentar, pero se han triplicado en el exterior. Sin embargo, la empresa no ha tenido que aplicar un *downsizing* en ese país, donde sus centros de excelencia coexisten con las sólidas habilidades necesarias para permitir que su red global funcione de forma competitiva. Con la implementación de su estrategia transnacional, Whirlpool ha mantenido un claro enfoque en los costos y ha mejorado sus diseños para poder adaptarse más a los entornos específicos de los países y las regiones, así como para mejorar su posición en la competencia mundial.

Fuentes: C. K. Prahalad, "The art of outsourcing", *Wall Street Journal*, 8 de junio de 2005, p. A14; C. Salter, "Whirlpool finds its cool", *Fast Company*, junio de 2005, pp. 73-75; L. Uchitelle, "Globalization: It's not just wages", *New York Times*, www.nytimes.com, 17 de junio de 2005; R. E. Sloane, "Leading a supply chain turnaround", *Harvard Business Review*, 82(19), 2004, pp. 114-120; K. K. Spors, "World Business (a special report): Against the grain: A Chinese appliance maker has placed its bet on a counterintuitive strategy: It brings jobs to the U.S.", *Wall Street Journal*, 27 de septiembre de 2004, p. R6; A. C. Inkpen, "Whirlpool Corporation's global strategy, Thunderbird's Case Collection", *The Gavin School of International Management*, 2000; C. Quintanilla, "Despite setbacks, Whirlpool pursues overseas markets-foreign restructuring in a European recovery may hold promise", *Wall Street Journal*, 9 de diciembre de 1997, p. 1; R. J. Babyak, "Strategic imperative", *Appliance Manufacturer*, febrero de 1995, pp. W-2-W-24; R. F. Maruca, "The right way to go global: An interview with Whirlpool CEO David Whitwam", *Harvard Business Review*, 72(2), 1994, pp. 137-148.

Desventaja de ser extranjera

El enorme éxito que algunas empresas japonesas, como Toyota y Sony, tuvieron en Estados Unidos y otros mercados internacionales en la década de los ochenta fue una potente sacudida para los administradores estadounidenses, que les hizo adquirir conciencia de la importancia de competir en mercados internacionales que se estaban globalizando a gran velocidad. En el siglo XXI, China, India, Brasil y Europa oriental representan las mayores oportunidades de mercados internacionales potenciales para empresas de muchos países, entre ellos Estados Unidos, Japón, Corea y la Unión Europea.[77] No obstante, hay preocupación legítima por el atractivo relativo de las estrategias globales. Ello queda ilustrado por lo que experimentó Walt Disney Company cuando abrió parques temáticos en otros países. Por ejemplo, la empresa enfrentó "demandas judiciales en Francia, en Disneyland Paris, porque las políticas de personal que transfirió no se ceñían a las leyes del país y los empleados franceses presionaron para que lo hicieran".[78] Las investigaciones revelan que las estrategias globales no prevalecen tanto como se pensaba y que son muy difíciles de implementar, incluso cuando se utilizan estrategias basadas en Internet.[79] Los ataques del 11 de septiembre de 2001 y la guerra contra Irak, iniciada en 2003, son dos causas que explican estas preocupaciones.[80]

Por lo tanto, las empresas ahora quizá se centren menos en mercados verdaderamente globales y más en la adaptación regional. Si bien los avances paralelos de Internet y la telecomunicación móvil facilitan las comunicaciones en todo el mundo, como antes se señaló, la implementación de estrategias basadas en Internet también requiere una adaptación local.

La globalización de los negocios con estrategias locales queda demostrada por las operaciones en línea de Lands' End Inc., la cual utiliza los portales locales de Internet para ofrecer los productos que vende. En 1995 esta empresa, que fuera un negocio de ventas por catálogo

y correo directo, y que ahora es parte de Sears Roebuck and Co., lanzó la parte de su negocio basado en Internet. Lands' End estableció sitios web en el Reino Unido y Alemania en 1999, y en Francia, Italia e Irlanda en 2000, antes de iniciar un negocio de catálogo en esos países. Con un poco de publicidad de boca en boca y en línea se puede construir un negocio de sitio web en otro país sin muchos gastos iniciales de marketing. Una vez que el negocio en línea ha crecido lo suficiente, se puede emprender un negocio de catálogo, dirigiendo la correspondencia a los clientes que han utilizado el negocio en línea. Por consiguiente, con la facilidad de la infraestructura electrónica, incluso las empresas pequeñas pueden vender sus bienes y servicios en el ámbito global sin contar con importantes instalaciones físicas fuera de su ubicación original. Lands' End y otros minoristas han dado un paso más allá y, por Internet, están creando productos personales hechos a la medida, que ofrecen la posibilidad de ajustar las tallas de su ropa. El servicio mejorará porque el pedido se puede colocar en línea y después recogerlo en una tienda. A pesar de estos sistemas de pedidos a la medida, se sigue requiriendo bastante adaptación a lo local en cada país o región.[81]

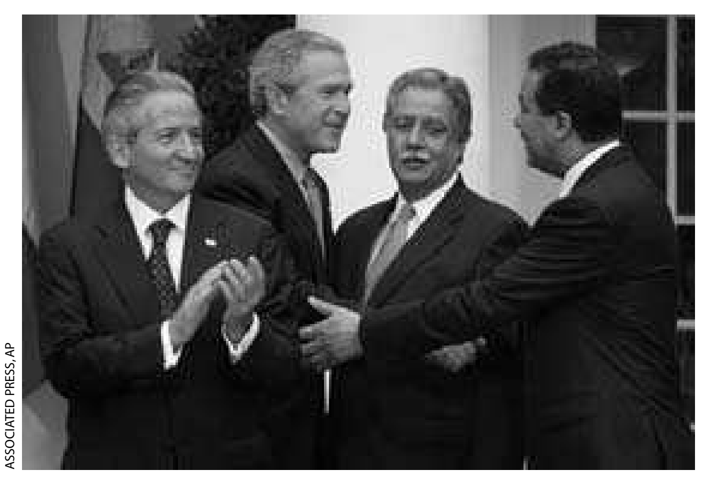
Regionalización

La regionalización es otra tendencia que cada vez resulta más común en los mercados globales. Dado que la ubicación de una empresa puede afectar su competitividad estratégica,[82] ésta debe decidir si competirá en todos o muchos mercados globales o si se concentrará en una o varias regiones particulares. La competencia en todos los mercados permite lograr economías debido al tamaño que tienen los mercados combinados. Las investigaciones indican que las empresas que compiten en mercados emergentes riesgosos también registran mejor desempeño.[83]

No obstante, una empresa que compite en industrias que tienen mercados internacionales muy diferentes (en los cuales debe emplear una estrategia multinacional) quizás opte por estrechar su enfoque a una región particular del mundo. Si lo hace, podrá comprender mejor las culturas, las normas legales y sociales y otros factores que son importantes para competir de forma efectiva en esos mercados. Por ejemplo, una empresa se podría enfocar tan solo en los mercados del Lejano Oriente, en lugar de competir al mismo tiempo en el Oriente Medio, Europa y el Lejano Oriente. Asimismo, podría elegir una región del mundo en la cual los mercados son más similares y permiten que haya cierta coordinación y se compartan recursos. Así, podría no sólo comprender mejor los mercados en los cuales está compitiendo, sino también lograr algunas economías, aun cuando tal vez tenga que emplear una estrategia multinacional. Por ejemplo, las investigaciones indican que la mayor parte de los grandes minoristas se está concentrando más bien en regiones particulares, en lugar de ser verdaderamente globales.[84]

Los países que firman acuerdos comerciales para incrementar el peso económico de sus regiones podrían promover estrategias regionales. La Unión Europea (UE) y la Organización de Estados Americanos (OEA) son agrupaciones de países que han firmado acuerdos comerciales para fomentar el flujo del comercio entre las fronteras nacionales en sus correspondientes regiones.[85] Muchas empresas europeas han adquirido e integrado sus negocios en Europa con el fin de coordinar mejor las marcas paneuropeas conforme la UE va incrementando la unidad de los mercados europeos. Dado que es probable que este proceso continúe y que más países se adhieran al acuerdo, algunas empresas internacionales tal vez prefieran seguir estrategias regionales en lugar de globales porque el tamaño del mercado sigue creciendo.[86]

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), celebrado por Estados Unidos, Canadá y México, facilita el libre comercio entre las fronteras nacionales de América del Norte. El TLCAN elimina las restricciones para las estrategias interna-


ASSOCIATED PRESS, AP

El presidente Bush y algunos presidentes de Centroamérica en una reunión del TLCCA, un tratado comercial que pretende reducir los aranceles.

cionales en esta región y ofrece más oportunidades para las estrategias regionales internacionales. Su existencia no obedece sólo al propósito de que las empresas estadounidenses trasciendan sus fronteras. De hecho, México es el segundo socio comercial de Estados Unidos, y el TLCAN aumentó enormemente las exportaciones de México a ese país. Las investigaciones indican que los administradores de empresas pequeñas y medianas son más influidos por la estrategia que implementan (las que tienen una estrategia de diferenciación su actitud es más positiva hacia el tratado que las que siguen una estrategia de liderazgo en costos), así como por su experiencia y rivalidad con las empresas exportadoras.[87] El Tratado de Libre Comercio de Centroamérica (TLCCA), incluido en las leyes de Estados Unidos en 2005, que aún no se ha implementado, reducirá los aranceles de cinco países de Centroamérica y la República Dominicana en el Mar Caribe.[88]

La mayor parte de las empresas entran en los mercados regionales en forma secuencial, comenzando por los mercados que conocen mejor. También introducen primero sus líneas de negocios más grandes o fuertes a esos mercados y, una vez que las primeras líneas han tenido éxito, introducen otras líneas de negocios. Por lo general, también invierten en la misma zona donde se ubica su inversión original.[89]

Una vez que la empresa ha seleccionado sus estrategias internacionales y decidido si las empleará en mercados regionales o mundiales, tendrá que elegir el modo de entrada al mercado.[90]

Elección del modo de entrada internacional

La expansión internacional se realiza mediante la exportación de productos, la celebración de contratos de licenciamiento, la formación de alianzas estratégicas, la realización de adquisiciones y la constitución de nuevas subsidiarias, con la propiedad total de las mismas. En la tabla 8.1 se muestran estas formas de entrar en los mercados internacionales y sus características. Cada una ofrece ventajas y desventajas. Por consiguiente, la elección del modo o la forma adecuada de entrar en los mercados internacionales influye en el desempeño de la empresa en esos mercados.[91]

Exportación

Muchas empresas industriales inician su expansión internacional exportando bienes o servicios a otros países.[92] Las exportaciones no requieren el gasto de establecer operaciones en los países anfitriones, pero los exportadores deben establecer alguna forma de marketing y de distribución de sus productos. Por lo general, las empresas exportadoras celebran contratos con empresas de los países anfitriones.

Entrada a los mercados globales. Elección del modo de entrada



Tipo de entrada	Características
Exportación	Costo alto y escaso control
Licenciamiento	Costo bajo, poco riesgo, escaso control, bajo rendimiento
Alianzas estratégicas	Costos compartidos, recursos compartidos, riesgos compartidos, problemas de integración (por ejemplo, dos culturas corporativas)
Adquisición	Rápido acceso al nuevo mercado, costo alto, negociaciones complejas, problemas de fusión con las operaciones nacionales
Subsidiaria nueva de propiedad total	Compleja, con frecuencia costosa, consume mucho tiempo, de alto riesgo, control máximo, posibles rendimientos superiores al promedio

Algunas de las desventajas de las exportaciones son los costos de transporte, que suelen ser muy altos, y los aranceles que se podrían aplicar sobre los bienes que ingresan al país. Más aún, el exportador tiene menos control sobre el marketing y la distribución de sus productos en el país anfitrión, y debe pagar los servicios de un distribuidor o permitir que éste aumente el precio para recuperar sus costos y obtener una utilidad.[93] Por lo tanto, podría ser difícil comercializar un producto competitivo por medio de las exportaciones o proporcionar un producto adaptado a la medida de cada uno de los mercados internacionales.[94] Sin embargo, la evidencia sugiere que las estrategias de liderazgo en costos mejoran el desempeño de las exportaciones en los países desarrollados, mientras que las estrategias de diferenciación tienen más éxito en las economías emergentes.[95]

Las empresas exportan más a los países que se ubican más cerca de sus instalaciones debido a que los costos de transporte son más bajos y a que, por lo general, existe mayor similitud entre vecinos geográficos. Por ejemplo, en el caso del TLCAN, México y Canadá son socios de Estados Unidos y representan más de la mitad de los bienes que exporta Texas. Internet también ha facilitado mucho las exportaciones, como ejemplifica el sistema de Lands' End antes descrito.[96] Incluso las pequeñas empresas pueden tener acceso a información crucial acerca de mercados exteriores, estudiar un mercado meta, investigar a la competencia y encontrar listas de clientes potenciales.[97] Los gobiernos también utilizan Internet para facilitar las solicitudes de permisos de importación o exportación. Aunque es probable que la amenaza terrorista disminuya su avance, la tecnología de alta velocidad seguirá siendo la ola del futuro.[98]

Es más probable que las pequeñas empresas utilicen las exportaciones como forma de entrada a los mercados internacionales.[99] Los tipos de cambio de las divisas son uno de los problemas más importantes que enfrentan las pequeñas empresas. El gobierno de Bush ha apoyado un dólar débil frente al euro con el fin de que las importaciones que entran a Estados Unidos sean más caras para los consumidores del país y que los bienes estadounidenses sean más baratos para los compradores extranjeros, con lo cual proporciona cierto alivio económico a los exportadores estadounidenses.[100]

Licenciamiento

El licenciamiento es una forma de redes organizacionales que se está volviendo cada vez más común, sobre todo si se trata de pequeñas empresas.[101] Un acuerdo de licenciamiento permite que una empresa extranjera le compre a otra el derecho de fabricar y vender sus productos en un país anfitrión o un conjunto de países.[102] Por lo general, la parte que otorga la licencia recibe el pago de una regalía por cada unidad producida o vendida. El licenciatario corre los riesgos e invierte su dinero en instalaciones para la manufactura, el marketing y la distribución de los bienes o servicios. Por lo tanto, el licenciamiento podría ser la forma menos costosa para la expansión internacional.

China es un mercado enorme y creciente para los cigarrillos, mientras que el mercado estadounidense está disminuyendo debido a la preocupación por la salud. Sin embargo, las cigarreras estadounidenses han tenido problemas para entrar en el mercado chino porque las cigarreras paraestatales de ese país se han opuesto a su ingreso. Por lo tanto, cigarreras como el Grupo Altria, matriz de Philip Morris International, han tenido un incentivo para celebrar un acuerdo con esas empresas paraestatales, de modo que éstas tendrán acceso a la marca más famosa del mundo: Marlboro. Así, las empresas chinas y Philip Morris han celebrado un contrato de licenciamiento para aprovechar la oportunidad que ofrece la mayor apertura de los mercados de China.[103] Dado que se trata de un contrato de licenciamiento, y no de una inversión extranjera directa realizada por Philip Morris, China conserva el control de la distribución.

El licenciamiento también es una vía para expandir los rendimientos basados en innovaciones previas.[104] Aun cuando los ciclos de vida de los productos sean cortos, el licenciamiento puede ser un instrumento muy útil. Por ejemplo, debido a que la industria del juguete enfrenta un cambio incesante, y a que el público comprador es impredecible, ésta utiliza el licenciamiento con contratos que suelen celebrarse en mercados exteriores, donde la mano de obra puede ser más barata.[105] Sesame Street Workshop, creador de los personajes de los Muppet, ha creado un gran negocio otorgando licencias a Target y otras tiendas especializadas para que usen personajes como Elmo, Snuffleupagus y el Conde en ropa enfocada hacia "un mercado de adolescentes/adultos que hasta ahora no había sido explotado".[106]

El licenciamiento también tiene desventajas. Por ejemplo, la empresa tiene muy poco control sobre la manufactura y el marketing de sus productos en otros países. Por consiguiente, los contratos de licenciamiento deben estar muy bien estructurados.[107] Además, los rendimientos potenciales que proporciona el licenciamiento son muy bajos, porque éstos deben ser repartidos entre la parte que otorga la licencia y la que la recibe. Lo que es peor, la empresa internacional puede aprender la tecnología y, una vez que expire la licencia, producir y vender un producto similar que compita. Un caso que ejemplifica esto es el de Komatsu, que comenzó celebrando un contrato de licenciamiento con International Harvester, Bucyrus-Erie y Cummins Engine para utilizar gran parte de su tecnología y poder competir contra Caterpillar en el negocio de las excavadoras, y después canceló las licencias y desarrolló productos propios utilizando la tecnología que había adquirido de las empresas estadounidenses.[108]



TIME LIFE PICTURES/GETTY IMAGES

Sesame Street Workshop ha licenciado muchos de sus personajes, incluido Elmo, a tiendas especializadas como Target.

Marriott International Inc. ha logrado un lugar distinguido otorgando licencias de franquicia a cadenas de hoteles. Un analista señaló que Marriott se ha "convertido en un líder de la industria azuzando de forma obsesiva las líneas de sus tropas (no sólo a los empleados, sino también a los dueños de los hoteles franquiciados), a la vez que consiente a los clientes leales y le quita reservaciones a sus rivales".[109] No obstante, Marriott posee menos de tres por ciento de los inmuebles, a diferencia de Hilton y Starwood (las cadenas de los hoteles St. Regis, Sheraton y Westin), que poseen más de 30 por ciento de los suyos. Aun cuando Marriott ha utilizado el licenciamiento de franquicias con éxito, si una empresa quiere optar por otro tipo de contrato de posesión, el licenciamiento produce cierta rigidez. Por lo tanto, es importante que una empresa se adelante y considere secuencias de formas de entrada en los mercados internacionales.[110]

Alianzas estratégicas

En años recientes, las alianzas estratégicas se han convertido en una vía muy recurrente para la expansión internacional.[111] Estas alianzas permiten a las empresas compartir los riesgos y los recursos que se requieren para entrar en los mercados internacionales.[112] Más aún, facilitan el desarrollo de nuevas competencias centrales que contribuyen a la competitividad estratégica futura de la organización.[113]

En fecha reciente GE Finance acordó adquirir un interés de 49.9 por ciento del BAC International Bank, uno de los bancos más grandes de Centroamérica. BAC International tiene 178 sucursales en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá. GE Finance también es uno de los más grandes emisores de tarjetas de crédito de la zona. GE está utilizando la estrategia de empresa conjunta con el fin de reducir el riesgo de una economía de mercado emergente, en la cual se está negociando un tratado de libre comercio (TLCCC). GE Finance espera que en los próximos 10 años, 60 por ciento del crecimiento de sus ingresos provenga de países con mercados emergentes o en desarrollo, en comparación con 20 por ciento del decenio anterior.[114]

Como en el caso de GE, la mayor parte de las alianzas estratégicas se forman con una empresa del país sede, la cual conoce y comprende las condiciones de la competencia, las normas legales y sociales, y la idiosincrasia cultural del país, lo cual ayuda a que la empresa se expanda a la manufactura y la comercialización de un producto competitivo. Con frecuencia las empresas de economías emergentes quieren formar alianzas y empresas internacionales para tener acceso a tecnologías sofisticadas que son nuevas para ellas. Este tipo de contrato también puede beneficiar a la empresa de la economía no emergente, porque adquiere acceso a un nuevo mercado y, debido a su asociación con una empresa local, no tiene que pagar aranceles.[115] En cambio, la empresa del país sede puede encontrar atractivo su nuevo acceso a la

tecnología de la empresa que está en expansión y a sus productos innovadores. Cada uno de los socios de la alianza aporta conocimiento o recursos a la sociedad.[116] En efecto, los socios muchas veces forman una alianza con el fin de aprender nuevas capacidades. Por lo común, las habilidades tecnológicas están entre las capacidades más deseadas.[117] La administración de estas expectativas puede facilitar un mejor desempeño.

La alianza antes mencionada, entre Renault, el fabricante francés de automóviles, y su socio japonés Nissan, ha tenido éxito con el paso de los años debido a la forma en que fue administrada. Las investigaciones indican que los ejecutivos de la empresa deben conocer muy bien su propia organización, comprender los factores que determinan las normas de distintos países, saber cómo la ven los otros socios y aprender a adaptarse, al mismo tiempo que permanecen congruentes con los valores culturales que la rigen. Este enfoque tan versátil y multifacético ha ayudado a que la alianza entre Renault y Nissan tenga éxito a lo largo de los años.[118]

No todas las alianzas tienen éxito; de hecho, muchas fracasan.[119] Algunas de las principales razones que explican el fracaso son la incompatibilidad de los socios y los conflictos entre ellos.[120] Las alianzas estratégicas internacionales son especialmente difíciles de administrar.[121] Varios factores pueden echar a perder la alianza. La confianza entre los socios es crucial, pero cuando menos cuatro cuestiones fundamentales la pueden afectar: las condiciones en las que se inicia la relación, el proceso de negociación para llegar a un acuerdo, las interacciones entre los socios y los acontecimientos externos.[122] Las culturas de los países implicados en la alianza o la empresa conjunta también influyen en la confianza.[123]

Las investigaciones revelan que las alianzas basadas en el capital social, en cuyo caso una empresa tiene más control, tienden a producir resultados más positivos[124] (en el capítulo 9 se analizan más a fondo las alianzas estratégicas). No obstante, si se requiere la confianza para desarrollar nuevas capacidades en una colaboración investigadora, el capital social puede ser una barrera para crear las relaciones que se necesitan.[125] Si el conflicto en una alianza estratégica o una empresa conjunta parece imposible de manejar, entonces sería mejor optar por una adquisición.[126] Las investigaciones sugieren que las alianzas son más convenientes cuando existe una gran incertidumbre, se requiere cierta cooperación para que los socios compartan conocimiento y la flexibilidad estratégica es importante, como en el caso de las empresas pequeñas y medianas.[127] Las adquisiciones son más recomendables en situaciones en las cuales se requiere menos flexibilidad estratégica y cuando la transacción se utiliza para mantener economías de escala o de alcance.[128] Las alianzas también pueden llevar a una adquisición, la cual se explica en seguida.

Adquisiciones

A medida que el libre comercio se ha ido expandiendo en los mercados globales, las adquisiciones en otros países también se han ido incrementando de forma notable. En años recientes, las adquisiciones interfronterizas han representado más de 45 por ciento del total de las adquisiciones realizadas en todo el mundo.[129] Como se explicó en el capítulo 7, las adquisiciones proporcionan acceso rápido a un nuevo mercado. De hecho, de entre todas las alternativas, las adquisiciones pueden ofrecer una expansión internacional más rápida y, con frecuencia, más grande.[130] Por consiguiente, la entrada es mucho más rápida que utilizando las otras formas. Por ejemplo, Wal-Mart ha entrado a Alemania y al Reino Unido adquiriendo empresas locales.[131] Asimismo, las adquisiciones son la forma utilizada por muchas empresas para entrar en los mercados de Europa oriental.

Unicredito Italiano SPA ha celebrado un contrato para comprar el grupo HVB-AG de Alemania. La lógica que sustenta esta adquisición es que, a final de cuentas, el mercado de la banca quedará unificado para los servicios financieros en todos los países que forman la Unión Europea. Estas dos empresas también han ido comprando bancos en otras partes de Europa, sobre todo en Europa del Este. Por lo tanto, la combinación les dará más poder en el mercado de Europa occidental y en las economías emergentes de Europa oriental.[132]

Si bien en la actualidad las adquisiciones son una forma muy popular de entrar en los mercados internacionales, éstas también tienen sus costos. Las adquisiciones internacionales implican algunas de las desventajas de las adquisiciones nacionales, como se explica en el caso con el que comienza el capítulo (véase también el capítulo 7). Además, suelen ser muy

costosas y con frecuencia deben ser financiadas con deuda, lo cual conlleva un costo extra. Las negociaciones internacionales para las adquisiciones son muy complejas y, por lo general, son más complicadas que las adquisiciones nacionales. Por ejemplo, se estima que tan solo 20 por ciento de las ofertas interfronterizas desembocan en una adquisición completa, en comparación con 40 por ciento de las ofertas para adquisiciones nacionales.[133] Lidiar con los requisitos legales y regulatorios del país de la empresa meta y obtener la información adecuada para negociar un acuerdo con frecuencia presentan bastantes problemas. Por último, los problemas de la fusión de la nueva empresa con la adquirente suelen ser más complejos que en el caso de una adquisición nacional. La empresa adquirente debe lidiar no sólo con distintas culturas corporativas, sino también con culturas y prácticas sociales que pueden ser distintas. Así que, aun cuando las adquisiciones internacionales han gozado de popularidad debido al rápido acceso a los nuevos mercados que proporcionan, también entrañan algunos costos considerables y muchos riesgos.

China es hogar de varias grandes empresas de energéticos que están formulando una estrategia global. La creciente necesidad de petróleo que tiene China y su dependencia del Oriente Medio están llevando a las empresas a buscar fuentes de petróleo en el exterior. Tal es el caso de la oferta fallida de CNOOC para la compra hostil de Unocal descrita en el caso con el que comienza el capítulo. Esta oferta no tuvo éxito, en gran medida debido a la posición del gobierno de Estados Unidos. SAIC, un fabricante de automóviles con sede en China, ha presentado una oferta para adquirir los activos del Grupo MG Rover, un histórico productor británico de automóviles, al cual en la actualidad se le considera insolvente. Esta adquisición proporcionaría a la empresa china un punto de entrada a Europa y una oportunidad para establecer su marca propia por medio del sello MG Rover. SAIC había considerado antes la posibilidad de una empresa conjunta, pero ahora ha financiado totalmente la oferta, por un valor de 104 millones de dólares.[134] Sin embargo, la oferta de SAIC ha encontrado enorme oposición del gobierno del Reino Unido y debe superar obstáculos regulatorios extraordinarios para recibir su aprobación.

Subsidiaria nueva de propiedad total

Una subsidiaria nueva de propiedad total se conoce como ***empresa greenfield.***

Una subsidiaria nueva de propiedad total se conoce como **empresa greenfield.** El proceso de constitución suele ser complejo y puede ser muy costoso, pero ofrece el control máximo a la empresa, así como el mayor potencial para generar rendimientos superiores al promedio. Este potencial es cierto sobre todo en el caso de empresas con capacidades intangibles fuertes que podrían ser apalancadas por medio de una empresa greenfield.[135] Una empresa mantiene el control total de sus operaciones con una empresa greenfield. El hecho de tener más control es en especial ventajoso si la empresa tiene tecnología patentada. Las investigaciones también indican que "las subsidiarias de propiedad total de la matriz y el personal expatriado son preferidas" en los sectores de servicios, en los cuales se requieren "contactos estrechos con los clientes finales" y "altos niveles de habilidades profesionales, conocimiento técnico especializado y producción a la medida".[136] Otras investigaciones sugieren que cuando se proyectan plantas físicas intensivas en capital son más prominentes las inversiones en greenfield; y que cuando la empresa es intensiva en capital humano, es decir, cuando un alto grado de sindicalismo local y una gran distancia cultural provocarían dificultades para transferir el conocimiento a una nación anfitriona por medio de un enfoque greenfield, es más probable que se prefieran las adquisiciones.[137]

Sin embargo, los riesgos también son muchos, en razón de los costos que implica establecer una nueva operación de negocios en otro país. La empresa tal vez tenga que adquirir el conocimiento y la experiencia del mercado existente mediante la contratación de originarios del país anfitrión, posiblemente de los competidores, o asesores, que pueden ser muy costosos. No obstante, la empresa mantiene el control de la tecnología, el marketing y la distribución de sus productos.[138] Más aún, debe construir nuevas instalaciones de producción, establecer redes de distribución y aprender e implementar estrategias de marketing adecuadas para competir en el nuevo mercado.[139] Las investigaciones también sugieren que si se presenta un cambio de política, las empresas prefieren cambiar al enfoque de la propiedad total. Por ejemplo, después de la crisis financiera de Asia, muchos países tuvieron que modificar su política institucional para permitir a los extranjeros mayores posesiones. Cuando la política institucional

cambió, numerosas empresas decidieron optar por el planteamiento de la propiedad total, en lugar de las empresas conjuntas.[140]

La globalización del sector de la carga aérea tiene implicaciones para empresas como UPS y FedEx. El efecto de esta globalización es pertinente sobre todo para la zona de China y Asia-Pacífico. Se espera que el mercado de la carga aérea en China crezca 11 por ciento hasta 2023. Con base en esto, UPS y FedEx han anunciado que construirán un eje en Shanghai y en Guangzhou, respectivamente. DHL ya cuenta con un eje en el aeropuerto de Hong Kong. Estas inversiones serán propiedad total de estas empresas, porque ambas necesitan mantener la integridad de su tecnología informática y sus sistemas de logística para maximizar su eficiencia. Las empresas greenfield también ayudan a las empresas a mantener la naturaleza patentada de sus sistemas.[141]

Dinámica del modo de entrada

Toda una serie de factores influye en el modo de entrada a los mercados internacionales que elige una empresa.[142] Al principio la entrada al mercado a menudo se logra mediante exportaciones, lo cual no requiere inversión ni experiencia en la producción en el exterior, sino sólo en la distribución. El licenciamiento puede facilitar las mejoras a los productos que se necesitan para entrar en los mercados extranjeros, como en el ejemplo de Komatsu. Las alianzas estratégicas han sido muy recurrentes porque permiten que la empresa se enlace con un socio experimentado que ya se encuentra en el mercado meta y también reducen el riesgo porque se comparten los costos. Por lo tanto, las tres formas (exportación, licenciamiento y alianzas estratégicas) son buenas tácticas para el comienzo del desarrollo del mercado. Además, una alianza estratégica suele utilizarse en situaciones más inciertas, como en una economía emergente.[143] Sin embargo, si los derechos de propiedad intelectual en la economía emergente no están bien protegidos, el número de empresas en la industria está creciendo con rapidez y la necesidad de integración global es mucha, se prefiere el modo de entrada de la propiedad total.[144]

Las adquisiciones o las empresas greenfield podrían ser necesarias para garantizar una presencia de mayor peso en los mercados internacionales. Airbus y Boeing, las enormes empresas aeroespaciales, han utilizado las empresas conjuntas, mientras que las empresas dedicadas al equipo bélico, por ejemplo Thales SA, como antes se señaló, han utilizado las adquisiciones para crear su presencia global.[145] Varios fabricantes japoneses de automóviles como Honda, Nissan y Toyota han ganado presencia en Estados Unidos por medio tanto de empresas conjuntas como de empresas greenfield.[146] Por ejemplo, Toyota tiene dos ventajas que debe mantener en el ámbito interno: sus técnicas eficientes de manufactura utilizando un planteamiento de equipo y su reputación por fabricar automóviles de gran calidad.[147] Estas ventajas están fundadas en una administración efectiva, por lo cual, si la empresa recurriera al *outsourcing* de su manufactura, podría perder esas ventajas. Como resultado, Toyota utiliza alguna forma de inversión extranjera directa (por ejemplo, las empresas greenfield, las empresas conjuntas) en lugar de otro modo de entrada. Es probable que las adquisiciones y las empresas greenfield se presenten en etapas posteriores del desarrollo de una estrategia internacional. Además, las dos estrategias suelen ser más exitosas cuando la empresa que realiza la inversión posee competencias centrales valiosas.[148] Los grupos grandes de negocios diversificados, que con frecuencia se encuentran en las economías emergentes, no sólo ganan recursos por medio de la diversificación, sino que también tienen capacidades especializadas para administrar las diferencias en los flujos internos y externos de la inversión extranjera directa. Los *chaebols* coreanos, en particular, han sido muy propensos a realizar adquisiciones en economías emergentes.[149]

Por consiguiente, para entrar en un mercado global, la empresa elige el modo de entrada que es más conveniente para las circunstancias actuales. En algunos casos, la empresa seguirá las diversas opciones en secuencia, empezando con las exportaciones y terminando con empresas greenfield.[150] En otros casos, podría utilizar varios de los modos de entrada, pero no todos, en cada uno de los distintos mercados. La decisión de cuál forma de entrada utilizar es resultado, sobre todo, de las condiciones de competencia en la industria, la situación del país y las políticas públicas, así como el conjunto único de recursos, capacidades y competencias centrales de la organización.

Resultados de la competitividad estratégica

Cuando la empresa ha elegido su estrategia internacional y el modo de entrada a los mercados, entonces dirige su atención a las cuestiones de la implementación (véase el capítulo 11). Es importante que lo haga así porque, como se explicará en seguida, la expansión internacional está llena de riesgos y podría no producir una ventaja competitiva (véase la figura 8.1). Las probabilidades de que la empresa tenga éxito utilizando una estrategia internacional aumentan cuando ésta es implementada de forma efectiva.

Diversificación internacional y rendimientos

Como antes se señaló, las empresas tienen infinidad de razones para diversificarse en el ámbito internacional. La **diversificación internacional** es una estrategia que permite a la empresa expandir las ventas de sus bienes y servicios trascendiendo las fronteras de países y zonas del mundo para entrar en distintos mercados o plazas geográficas. Dadas las ventajas potenciales de la diversificación internacional, éstas deben guardar una relación positiva con los rendimientos de la empresa. Las investigaciones revelan que, a medida que aumenta la diversificación internacional, disminuyen los rendimientos de las empresas, pero vuelven a aumentar cuando aprenden a administrar la expansión internacional.[151] De hecho, el mercado accionario es particularmente sensible a las inversiones en los mercados internacionales. Las empresas que están muy diversificadas en muchos mercados internacionales, por lo general, obtienen los rendimientos más positivos sobre sus acciones, sobre todo cuando se diversifican en términos geográficos en áreas de negocios centrales.[152] También existen varias razones que explican los efectos positivos de la diversificación internacional, como las economías de escala potenciales y la experiencia, las ventajas de la ubicación, el incremento del tamaño del mercado y la posibilidad de estabilizar los rendimientos. La estabilización de los rendimientos contribuye a disminuir el riesgo general de la empresa.[153] Las empresas pequeñas y nuevas pueden obtener todos estos resultados, al igual que aquellas que son más grandes y están bien establecidas. Las nuevas empresas también pueden obtener rendimientos más altos cuando aprenden nuevas tecnologías gracias a su diversificación internacional.[154]

*La **diversificación internacional** es una estrategia que permite a la empresa expandir las ventas de sus bienes y servicios trascendiendo las fronteras de países y zonas del mundo para entrar en distintos mercados o plazas geográficas.*

Las empresas de la industria automotriz japonesa, en particular Toyota, han encontrado que la diversificación internacional les permite explotar mejor sus competencias centrales, porque la posibilidad de compartir los recursos del conocimiento entre sus operaciones produce sinergia. Asimismo, los rendimientos de la empresa afectarán las decisiones de diversificarse en un plano internacional. Por ejemplo, los bajos rendimientos en un mercado nacional podrían llevar a la empresa a una expansión internacional con el propósito de mejorar su potencial de utilidades. Además, las empresas diversificadas en el ámbito internacional tendrán acceso a mercados de trabajo más flexibles, como es el caso de los japoneses en Estados Unidos y, con ello, se beneficiarán de la vigilancia global para detectar competencia y oportunidades de mercado. Además, con redes globales de activos en muchos países, las empresas pueden desarrollar estructuras más flexibles para adaptarse a los cambios que podrían ocurrir. El "*outsourcing* en el exterior", llamado *offshoring*, ha creado importantes oportunidades para que las empresas que lo practican creen valor, sobre todo cuando éstas entran en mercados que contienen mercados de trabajo más flexibles. Más aún, el *offshoring* incrementa las exportaciones dirigidas a las empresas que reciben el contrato de *offshoring*.[155]

Petronas, la empresa petrolera de Malasia, al igual que CNOOC de China, es propiedad del Estado. No obstante, las operaciones de Petronas son rentables, a diferencia de lo que suele ocurrir con la mayor parte de los monopolios paraestatales. Dado que las reservas petroleras de Malasia han disminuido y que existen pocas oportunidades nacionales para perforar nuevas reservas, Petronas expandió sus operaciones en el exterior para llenar el reto potencial de reservas crecientes. Lo ha hecho con éxito y ahora tiene operaciones en 32 países.[156] Entre otros lugares, ha entrado en Irak y Sudán, donde rivales occidentales tecnológicamente más desarrollados han tenido temor de aventurarse. Aun cuando las empresas multinacionales como Petronas pueden producir rendimientos superiores al promedio, la diversificación internacional se puede llevar demasiado lejos, como se explicará más adelante.

Diversificación internacional e innovación

En el capítulo 1 se indicó que el desarrollo de nueva tecnología es el centro de la competitividad estratégica. Como apunta el modelo de Porter (véase la figura 8.2), la competitividad de una nación depende, en parte, de la capacidad de su industria para innovar. Es inevitable que con el tiempo los competidores tengan un mejor desempeño que las empresas que no logran innovar y mejorar sus operaciones y productos. Por ende, la única forma de sostener una ventaja competitiva radica en mejorarla de forma continua.[157]

La diversificación internacional ofrece el potencial para que las empresas obtengan mejores rendimientos de sus innovaciones (por medio de mercados más grandes o numerosos) y ésta disminuye los riesgos de las inversiones en I&D que suelen ser significativos. Por lo tanto, la diversificación internacional ofrece a las empresas varios incentivos para la innovación.[158]

Además, la diversificación internacional podría ser necesaria para generar los recursos que se requieren para sostener una operación de I&D a gran escala. Un entorno donde la tecnología se vuelve obsoleta con gran rapidez dificulta la inversión en nueva tecnología y las operaciones intensivas en capital que se requieren para obtener ventaja de estas inversiones. Las empresas que operan tan solo en los mercados nacionales quizás encuentren que estas inversiones son problemáticas debido al tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión original. Si el tiempo es mucho, incluso podría no recuperarse la inversión antes de que las tecnologías se vuelvan obsoletas.[159] Por ende, la diversificación internacional mejora la capacidad de la organización para apropiarse de rendimientos adicionales y necesarios derivados de la inversión antes de que los competidores puedan superar la ventaja competitiva inicial generada por la innovación. Por ejemplo, las investigaciones sugieren que la inversión extranjera directa realizada por Japón en los países en desarrollo está más enfocada en buscar mercados y ahorrar costos de mano de obra, mientras que la inversión en economías desarrolladas está más enfocada en desarrollar su estrategia y también en buscar mercados. En el caso de estas empresas, es evidente una ventaja relativamente fuerte de la propiedad en comparación con las economías en desarrollo.[160] Además, las empresas que entran en mercados internacionales quedan expuestas a nuevos productos y procesos. Si aprenden cuestiones de estos productos y procesos e integran este conocimiento a sus operaciones, podrían desarrollar más innovaciones.[161] Sin embargo, las investigaciones revelan que para aprovechar la ventaja de su inversión en I&D, también deben tener capacidad para absorber el conocimiento.[162]

La relación entre la diversificación internacional, la innovación y los rendimientos es muy compleja. Se requiere cierto nivel de desempeño que proporcione los recursos necesarios para generar la diversificación internacional, la cual, a su vez, proporciona los incentivos y los recursos para invertir en investigación y desarrollo. Si esta última se realiza de forma correcta, mejorará los rendimientos de la empresa, lo cual proporcionará más recursos para continuar con la diversificación internacional y la inversión en I&D.[163]

Dados los efectos positivos potenciales que la diversificación internacional tiene en el desempeño y la innovación, esta diversificación incluso puede mejorar los rendimientos de empresas con productos diversificados. La diversificación internacional incrementaría el potencial del mercado para cada una de las líneas de productos de estas empresas, pero la complejidad de administrar una empresa que tiene productos diversificados y que está diversificada en el ámbito internacional es enorme. Las investigaciones señalan que las empresas de medios obtienen utilidades de la diversificación de productos y la geográfica. Sin embargo, en los países desarrollados la diversificación internacional con frecuencia reditúa más que la diversificación de productos.[164] Las investigaciones también sugieren que las empresas de países menos desarrollados que tienen productos diversificados obtienen más utilidades que las de países desarrollados. Esto es cierto sobre todo cuando se asocian con empresas multinacionales de un país más desarrollado que tiene la intención de entrar en un país menos desarrollado para perseguir una mayor diversificación internacional.[165]

La evidencia sugiere que los equipos de altos ejecutivos que tienen mayor diversidad cultural suelen tener más conocimiento de los mercados internacionales y sus idiosincrasias[166] (en el capítulo 12 se analiza con más detenimiento el tema de los equipos de la alta gerencia). Más todavía, el hecho de que los altos ejecutivos posean mayor conocimiento de los mercados diversos facilita la coordinación de las empresas y la aplicación a largo plazo de criterios

relevantes para la estrategia que permitirán evaluar el desempeño de los gerentes y sus unidades.[167] A su vez, este planteamiento facilita mejorar la innovación y el desempeño.[168]

Complejidad de la administración de empresas multinacionales

Si bien las empresas pueden realizar muchos beneficios cuando implementan una estrategia internacional, hacerlo es muy complejo y puede producir mayor incertidumbre.[169] Por ejemplo, el hecho de que una empresa opere en varios países distintos conlleva muchos riesgos. Las empresas sólo pueden crecer hasta determinado tamaño y diversidad antes de volverse imposibles de administrar o antes de que los costos de administrarlas excedan a los beneficios.[170] Por ejemplo, Body Shop tiene establecimientos minoristas en más de 50 países. Una de las dificultades que enfrenta es la coordinación de distintas plataformas de tecnología informática y de administrar las distintas normas para la contabilidad y los informes que se utilizan en cada país.[171] Otras complejidades incluyen la índole sumamente competitiva de los mercados globales, los entornos de múltiples culturas, los rápidos cambios potenciales del valor de distintas monedas y la inestabilidad de algunos gobiernos nacionales.

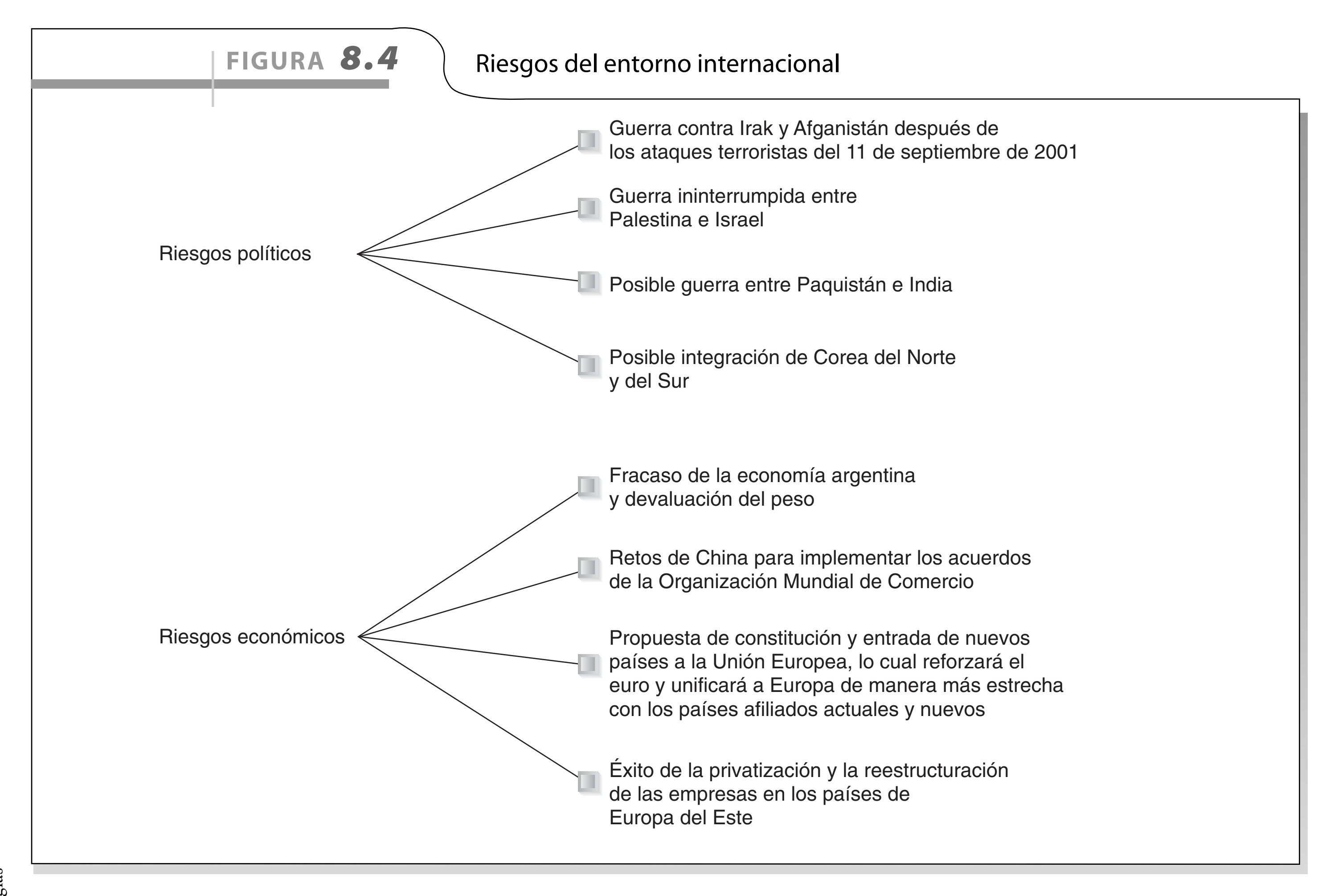
Riesgos en el entorno internacional

La diversificación internacional entraña múltiples riesgos.[172] Debido a éstos, la expansión internacional es difícil de implementar y administrar. Los principales riesgos son los políticos y los económicos. Las empresas muy diversificadas en el ámbito internacional toman estos riesgos en cuenta y están acostumbradas a condiciones de mercado que producen situaciones de competencia que no corresponden a las previstas. En ocasiones, estas situaciones contribuyen a la competitividad estratégica de la organización, pero en otras, tienen un efecto negativo en sus actividades. En la figura 8.4 se muestran ejemplos específicos de riesgos políticos y económicos.

Riesgos políticos

Los *riesgos políticos* son aquellos relacionados con la inestabilidad de los gobiernos nacionales y con la guerra, tanto civil como internacional. La inestabilidad de un gobierno nacional crea numerosos problemas, entre ellos, los riesgos económicos y la incertidumbre que crea la regulación gubernamental, la existencia de muchas autoridades legales, posiblemente encontradas, o la corrupción, así como la posible nacionalización de activos privados.[173] Las empresas extranjeras que invierten en otro país podrían estar preocupadas por la estabilidad del gobierno nacional y lo que podría ocurrir a sus inversiones o activos debido a la inestabilidad del gobierno o a la alternancia en el poder.[174]

Rusia ha reducido la inversión extranjera directa sometiendo a juicio a ejecutivos de poderosas empresas privadas, así como tratando de que el Estado tenga más control de los activos de las empresas. Por ejemplo, Yukos, una próspera empresa del campo del petróleo y el gas, fue objeto de una sanción por una presunta defraudación fiscal que la llevó a la quiebra. El presidente fue encarcelado debido a las acusaciones. Como resultado, los activos de Yukos fueron integrados en parte a Gazprom, una empresa paraestatal de petróleo y gas. Más aún, otras adquisiciones de negocios rusos, como la propuesta por Seimens AG, no fueron autorizadas por el gobierno ruso. Esta tendencia ha detenido a algunas empresas que estaban considerando la posibilidad de realizar importantes inversiones extranjeras directas en Rusia. Aun cuando Vladimir Putin, presidente de Rusia, ha tratado de ofrecer más seguridad en lo que se refiere a los derechos de propiedad, las empresas siguen temiendo invertir en ese país, dada la tendencia del gobierno actual hacia un mayor control del sector privado.[175]



Fuentes: "Finance and economics: The perils of convergence: Economics focus", *The Economist*, 5 de abril de 2003, p. 71; K. D. Brouthers, "Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance", *Journal of International Business Studies*, 33, 2003, pp. 203-321; F. Bruni, "With a constitution to ponder, Europeans gather in Greece", *New York Times*, www.nytimes.com, 20 de junio de 2003; B. Davis, R. Buckman y C. Rohads, "A global journal report: For global economy, much rides on how the U.S. war plays out", *Wall Street Journal*, 20 de marzo de 2003, p. A1; J. Flint, "China: How big, how fast, how dangerous?", *Forbes*, www.forbes.com, 1 de julio de 2003; G. A. Fowler, "Copies 'R' Us-Pirates in China move fast to pilfer toy makers' ideas", *Wall Street Journal*, 31 de enero de 2003, p. B1; W. Rugg, "A down dollar's lure-and peril", *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com, 22 de mayo de 2003; J. H. Zhao, S. H. Kim y J. Du, "The impact of corruption and transparency on foreign direct investment: An empirical analysis", *Management International Review*, 43(1), 2003, pp. 41-62.

Riesgos económicos

Como se ilustra en el ejemplo de Rusia y los derechos de propiedad, existe una interdependencia entre los riesgos económicos y los políticos. Como se explica en el siguiente recuadro "Enfoque estratégico", si las empresas no pueden proteger su propiedad intelectual, no realizarán inversiones directas en el extranjero. Por lo tanto, los países deben crear y mantener sólidos derechos de propiedad intelectual y aplicar las leyes correspondientes, de lo contrario correrán el riesgo de desprestigiarse frente a los ojos de las empresas que podrían invertir en ellos y también de ser sancionadas por organismos políticos internacionales, como la OMC.

Otro riesgo económico es el que plantean los terroristas para la seguridad. Por ejemplo, la preocupación por el terrorismo en Indonesia ha impedido que las empresas inviertan en la economía de ese país. Aun cuando muchos inversionistas extranjeros de los sectores minero y energético se han quedado en Indonesia a pesar de la inestabilidad política y económica, la nación necesita atraer nuevas inversiones para sostener su crecimiento económico. Indonesia, que tiene la población musulmana más grande del mundo, enfrenta bastantes problemas en la

¿China e India han cambiado su enfoque ante la aplicación de leyes que protegen la propiedad intelectual?

Enfoque estratégico

La falta de protección a la propiedad intelectual en países grandes como China e India ha dificultado que las empresas occidentales orientadas a la innovación tengan éxito ahí. Este problema existe en el caso de una amplia gama de industrias, desde la cinematográfica y la disquera, hasta la del software y la farmacéutica. Sin embargo, a medida que China e India abren sus mercados, los funcionarios públicos de estos países están reconsiderando sus leyes actuales y sus normas para aplicar los derechos de propiedad intelectual.

Es interesante señalar que muchas de las empresas más innovadoras de India están aceptando bien la posibilidad de una protección más fuerte para las patentes de la propiedad intelectual científica. En las primeras etapas del desarrollo económico de un país, las leyes laxas de propiedad intelectual permiten la imitación de la misma de países más desarrollados. Por ejemplo, el sistema anterior de patentes de India permitía que las empresas farmacéuticas nacionales copiaran las patentes de medicamentos creados en el exterior con sólo modificar el proceso de producción. Esto fomentaba una industria farmacéutica local enfocada hacia la producción de medicamentos genéricos con el fin de que éstos resultaran baratos para los consumidores locales (se vendían a sólo una décima parte de los precios originales). No obstante, a medida que las empresas indias consideran la inversión extranjera directa y el desarrollo de empresas multinacionales en la industria farmacéutica fuera de India, la mayor protección a las patentes internacionales resulta más razonable. Por ejemplo, las empresas farmacéuticas indias solicitaron cerca de 800 patentes ante la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (WIPO) en 2004, el doble de las que solicitaron en los cuatro años anteriores combinados. De acuerdo con esto, las leyes de propiedad intelectual más fuertes y su aplicación crean un mejor entorno para el software farmacéutico indio y otras participantes de la industria del conocimiento para retener las utilidades de sus innovaciones de productos.

En el mercado chino se encuentran experiencias similares. En algunos casos recientes los tribunales chinos han protegido la propiedad intelectual de empresas extranjeras. Otros grupos empresariales de Asia y Europa, además de las empresas estadounidenses, han estado convenciendo a Beijing de que se esfuerce más por introducir protección a la propiedad intelectual. El fomento de una mejor protección de la propiedad intelectual es importante para toda empresa que considere la posibilidad de ubicar una instalación de manufactura y de I&D nueva en China. De hecho, Microsoft declaró que 90 por ciento del software marca Microsoft utilizado en China era pirata. Philips Electronics NV no ha cesado de enfrentar actos de piratería en las ventas de sus discos compactos, casi sin poder recurrir a los tribunales chinos, sobre todo en las partes más remotas del país. Honda enfrentó a una empresa que producía una patineta que llamaba "Hongda".

Por supuesto que China, con su ingreso a la Organización Mundial de Comercio, ha asumido más obligaciones respecto a los derechos de propiedad intelectual. Sin embargo, la cultura china no es fácil de superar. En China, durante la era comunista, la propiedad pertenecía "colectivamente" al Estado y al pueblo y no a los individuos ni a las empresas, razón por la cual los chinos tienen dificultad para asimilar el concepto de propiedad intelectual. William Lash, subsecretario de Comercio de Estados Unidos, ha sugerido que China, en lugar de multar a las personas atrapadas infringiendo patentes, marcas



ANDREW LOITERTON/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

La venta de productos pirata es un problema en China; en la fotografía una compradora observa bolsas pirata exhibidas en una tienda del Centro Comercial Lowu en Shenzhen.



registradas y derechos de autor, debería emprender acciones penales contra los responsables de la piratería. Sostiene que este enfoque de la debida aplicación de la ley enviaría una señal más fuerte a los autores de ese delito.

Sin embargo, otros afirman que el hecho de que el gobierno posea y controle los derechos de propiedad intelectual en la economía socava los derechos de la propiedad privada, sobre todo el derecho que protege el conocimiento intangible, como el asociado a las patentes y los derechos de autor. Si los inventos y la innovación que tendrían lugar en los laboratorios privados y en las empresas recién iniciadas a lo largo de todo el país tuvieran éxito, se podría socavar el poder y las oportunidades de empleo asociadas a las empresas paraestatales. Por lo tanto, los intereses políticos de las empresas paraestatales chinas pueden entrar en conflicto con los intereses comerciales y emprendedores de las empresas privadas.

No obstante, a medida que las empresas chinas vayan entrando en los mercados, la mentalidad de los administradores tendrá que cambiar, dejando atrás la orientación a la imitación para dirigirse a la innovación. Cuando las empresas paraestatales pasen de un enfoque dirigido a los productos "hechos en China" al de los "creados en China" habrán dado un importante salto estratégico. Si otras naciones empiezan a piratear las innovaciones y el conocimiento que ellos han obtenido con tanto trabajo, es probable que el gobierno responda imponiendo salvaguardas estructurales más fuertes para proteger los derechos de propiedad intelectual. Un analista concluyó al respecto lo siguiente: "Un interés personal tan notable es lo único que puede impulsar el verdadero cambio cultural que se necesita". Más aún, si China desea crear un incentivo para que haya una mayor inversión extranjera directa en inversiones de valor agregado de empresas de tecnología, como los centros de investigación y desarrollo, tendrá que cambiar su cultura contraria a los derechos de propiedad intelectual.

Fuentes: "Official questions China piracy claims", *Managing Intellectual Property*, 1 de mayo de 2005; F.M.R. Armbrecht, "'Created in China' should speed its respect for IP rights", *Research Technology Management*, 48(2), 2005, pp. 2-5; E. Bellman, "India senses patent appeal: Local companies envision benefits in stronger protections", *Wall Street Journal*, 21 de abril de 2005, p. A20; P. Choate, Hot Property: The Stealing of Ideas in an Age of Globalization, Alfred A. Knopf, Nueva York, 2005; I.P. Mahmood y C. Rufin, "Government dilemma: The role of government in imitation and innovation", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 338-360; A. Stevenson-Yang y K. DeWoskin, "China destroys the IP paradigm", *Far Eastern Economic Review*, marzo de 2005, pp. 9-18.

competencia por la inversión comparada con China e India que están creciendo con más rapidez debido a que presentan menos riesgos para la seguridad.[176]

Como antes se señaló, el riesgo económico primordial de la diversificación internacional está en las diferencias y las fluctuaciones del valor de distintas monedas.[177] El valor del dólar frente a otras monedas determina el valor de los activos y los ingresos de las empresas estadounidenses; por ejemplo, un incremento del valor del dólar estadounidense puede disminuir el valor de los activos y los ingresos internacionales de las empresas estadounidenses multinacionales en otros países. Más aún, el valor de distintas monedas, en ocasiones, también puede afectar de forma notable la competitividad de las empresas en los mercados globales debido a sus repercusiones en los precios de los bienes fabricados en distintos países.[178]

Un incremento del valor del dólar afecta las exportaciones de las empresas estadounidenses dirigidas a los mercados internacionales debido al diferencial de precios de los productos. Aun cuando el dólar lleva algún tiempo en una posición débil, en 2005 estaba adquiriendo más solidez. Esto explica por qué las utilidades que las empresas estadounidenses obtienen en el exterior no lucen tan bien como podrían hacerlo en caso contrario. No obstante, la misma situación hace que los activos de las empresas estadounidenses en los países donde la moneda tiene un valor más alto luzcan más sólidos, pero también debilita el poder de la asignación de precios de sus exportaciones.

Límites de la expansión internacional. Problemas de administración

Las empresas suelen obtener rendimientos positivos sobre su diversificación al principio, pero los rendimientos se suelen nivelar más adelante y volverse negativos cuando la diversificación

aumenta y rebasa un punto determinado.[179] Existen varias razones que explican los límites de los efectos positivos de la diversificación internacional. En primer lugar, la mayor dispersión geográfica en otros países incrementa los costos de la coordinación entre las unidades y la distribución de productos. En segundo, las barreras comerciales, los costos de logística, la diversidad cultural y otras diferencias de cada país (por ejemplo, acceso a materias primas y distintos niveles de habilidades de los empleados) complican enormemente la implementación de una estrategia de diversificación internacional.[180]

Los factores institucionales y culturales erigen sólidas barreras que impiden transferir las ventajas competitivas de una empresa de un país a la de otro.[181] Cuando las empresas se expanden a otros países, con frecuencia es preciso rediseñar los programas de marketing y establecer redes de distribución. Además, las empresas tal vez encuentren otros costos de trabajo y cargos sobre el capital. En general, es muy difícil implementar, administrar y controlar las operaciones internacionales de una empresa de forma efectiva.

Wal-Mart cometió importantes errores en los mercados de todo el mundo cuando se internacionalizó. Por ejemplo, sus primeras tiendas en México manejaban patines de hielo, podadoras con asiento, cañas de pescar y hasta pichones de arcilla para tiro. Con el fin de deshacerse de los pichones las tiendas les aplicaban descuentos enormes "pero los sistemas de inventarios automatizados, que estaban enlazados a las oficinas corporativas de Wal-Mart en Bentonville, Arkansas, de inmediato ordenaban un nuevo lote".[182] Una vez que Wal-Mart empezó a obtener la mezcla correcta de productos fue todo un éxito en América Latina, sobre todo en México, y en otras partes del mundo. La empresa ha acelerado su crecimiento por medio de adquisiciones internacionales; por ejemplo, 40 por ciento del crecimiento de las ventas internacionales de 2001 a 2005 se ha debido a los minoristas que ha adquirido en el exterior. Un analista informó que "en la actualidad más de 2 000 de las 5 700 tiendas de Wal-Mart están ubicadas fuera de Estados Unidos. De las 500 tiendas que abrió en todas las divisiones en 2005, alrededor de la tercera parte fueron internacionales".[183]

La cantidad de diversificación internacional que se puede administrar varía de una empresa a otra y depende de las capacidades de los administradores de cada una de ellas. Los problemas de la coordinación central y la integración se mitigan si la empresa se diversifica hacia países más amigables, que están más cerca en términos geográficos y que tienen culturas similares a la de la propia empresa. En tal caso, es probable que existan menos barreras para el comercio, que se comprendan mejor las leyes y las costumbres y que sea más fácil adaptar el producto destinado a los mercados locales.[184] Por ejemplo, las empresas estadounidenses tal vez encuentren que es menos difícil expandir sus operaciones a México, Canadá y los países de Europa occidental que a los países asiáticos.

La gerencia también se debe interesar por la relación entre el gobierno anfitrión y la empresa multinacional.[185] Si bien la política pública y las regulaciones suelen ser barreras, varias empresas, como Toyota y General Motors, han recurrido a las alianzas estratégicas para superarlas.[186] Cuando las empresas forman redes entre varias organizaciones, como en el caso de las alianzas estratégicas (véase el capítulo 9), pueden compartir recursos y riesgos, así como tener mayor flexibilidad.[187] No obstante, las grandes redes pueden ser difíciles de administrar.[188]

RESUMEN



- Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen estrategias internacionales, no sólo por los motivos internacionales, sino también por otros que están surgiendo. Algunos de los motivos tradicionales son: ampliar el ciclo de vida del producto, asegurar recursos clave y tener acceso a mano de obra barata. Los motivos que están surgiendo giran en torno a la combinación de Internet y de las telecomunicaciones móviles, la cual facilita las transacciones globales. La presión por una integración global también ha aumentado porque la demanda de mercancías cada vez tiene menos fronteras. Además, la presión para responder de forma local a los países también está aumentando.
- Por lo general, una estrategia internacional trata de capitalizar cuatro beneficios: el incremento del tamaño del mercado, la oportunidad de obtener un rendimiento sobre las inversiones grandes, las economías de escala y el aprendizaje, y las ventajas de la ubicación.
- Como sugiere el modelo del diamante de Porter, las estrategias de negocios internacionales, por lo general, están fundadas en las ventajas de uno o varios países de origen. El modelo hace hincapié en cuatro factores determinantes de la producción: las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y de apoyo, los patrones de la estrategia de la empresa, la estructura y la rivalidad.

- Existen tres clases de estrategias corporativas internacionales. La estrategia multinacional se concentra en la competencia en el interior de cada uno de los países en los cuales compite la empresa. Las empresas que utilizan la estrategia multinacional descentralizan las decisiones relativas a las estrategias y las operaciones, dejándolas en manos de las unidades de negocio que operan en cada país, de modo que cada una de ellas pueda adaptar sus bienes y servicios al mercado local. La estrategia global adopta una mayor estandarización de los productos para todos los países y, por lo tanto, la estrategia competitiva está centralizada y controlada por la oficina matriz. La estrategia transnacional pretende combinar algunos aspectos de la estrategia multinacional y de la global con el propósito de hacer hincapié tanto en la respuesta a lo local como a la integración y la coordinación globales. Esta estrategia es difícil de implementar y requiere una red integrada, así como una cultura de compromiso individual.

- Si bien la implementación de la estrategia transnacional es todo un reto, las tendencias del entorno están provocando que muchas empresas multinacionales consideren que la eficiencia global y de una sensibilidad hacia lo local son muy necesarias. Muchas empresas multinacionales grandes, sobre todo las que tienen gran diversidad de productos, utilizan una estrategia multinacional para algunas líneas de productos y una estrategia global para otras.

- La amenaza de guerras y ataques terroristas incrementa los riesgos y los costos de las estrategias internacionales. Asimismo, las investigaciones indican que la desventaja de ser una empresa extranjera es más difícil de superar de lo que se suponía.

- Algunas empresas deciden competir tan solo en ciertas regiones del mundo, en lugar de considerar que todos los mercados del mundo representan oportunidades potenciales. La competencia en los mercados regionales permite que las empresas y los administradores enfoquen su aprendizaje en mercados, culturas, plazas, recursos, etc., específicos.

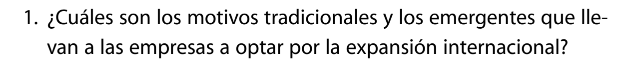
- Las empresas eligen uno de varios caminos para entrar en los mercados internacionales, entre ellos la exportación, el licenciamiento, la formación de alianzas estratégicas, las adquisiciones y la constitución de subsidiarias nuevas de propiedad total, con frecuencia llamadas empresas greenfield. Casi todas las empresas empiezan por el camino de la exportación o el licenciamiento porque éstas entrañan menos costos y riesgos, pero más adelante pasan a las alianzas estratégicas y las adquisiciones. El camino más costoso y arriesgado para entrar en un nuevo mercado internacional es mediante la constitución de una nueva subsidiaria de propiedad total. Sin embargo, estas subsidiarias ofrecen la ventaja de que la empresa tendrá un control máximo y, si tiene éxito, obtendrá rendimientos más altos.

- La diversificación internacional facilita la innovación en una empresa porque ofrece un mercado más grande para obtener rendimientos más altos, y con mayor rapidez, sobre las inversiones en innovación. Además, la diversificación internacional puede generar los recursos necesarios para sostener un programa de I&D a gran escala.

- En general, la diversificación internacional está relacionada con rendimientos superiores al promedio, pero ello presupone que se implemente de forma efectiva y que las operaciones internacionales de la empresa se administren de forma correcta. La diversificación internacional proporciona mayores economías de alcance y aprendizaje, lo cual, sumado a una mayor innovación, contribuye a producir rendimientos superiores al promedio.

- La administración de las operaciones multinacionales entraña varios riesgos, entre otros los políticos (por ejemplo, la inestabilidad de los gobiernos nacionales) y los económicos (por ejemplo, las fluctuaciones del valor de la moneda de un país).

- La capacidad para administrar la expansión internacional de forma efectiva tiene límites. La diversificación internacional incrementa los costos de coordinación y distribución y, entre otros factores, las barreras para el comercio, los costos de logística y la diversidad cultural exacerban los problemas de la administración.



PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Cuáles son los motivos tradicionales y los emergentes que llevan a las empresas a optar por la expansión internacional?
2. ¿Cuáles son los cuatro factores que establecen las bases para las estrategias de negocios internacionales?
3. ¿Cuáles son las tres estrategias corporativas internacionales? ¿En qué difieren unas de otras? ¿Qué factores llevan a su desarrollo?
4. ¿Qué tendencias del entorno están afectando la estrategia internacional?
5. ¿Cuáles son las cinco formas de expansión internacional que tienen a su alcance las empresas y cuál es la secuencia normal que siguen para utilizarlas?
6. ¿Qué relación existe entre la diversificación internacional y la innovación? ¿Cómo la diversificación internacional afecta a la innovación? ¿Qué efecto tiene la diversificación internacional en los rendimientos de la empresa?
7. ¿Cuáles son los riesgos de la diversificación internacional? ¿Qué retos implica la administración de empresas multinacionales?
8. ¿Qué factores limitan los resultados positivos de la expansión internacional?

EJERCICIOS

La entrada de Wal-Mart a otros países

En la década de los noventa, los altos ejecutivos de Wal-Mart Stores (WMT) habían llegado a la conclusión de que, para entrar en mercados fuera de Estados Unidos, las empresas exitosas eran cruciales para el crecimiento de las ventas y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Una sólida cultura corporativa orientada al control de costos, un sistema de distribución muy eficiente y un poder de mercado eran las ventajas competitivas que habían permitido crear el éxito nacional de Wal-Mart. Los ejecutivos creían que su capacidad para replicar estas ventajas competitivas sería fundamental para las actividades que les permitirían competir de forma efectiva fuera del mercado nacional, en otras economías. Cuando los altos ejecutivos de Wal-Mart analizaron la forma de lograr lo anterior, decidieron que tendrían que utilizar diferentes modos de entrada en distintos mercados. Esta decisión llevó a Wal-Mart a utilizar diversos modos de entrada en los mercados internacionales en lugar de uno solo.

Parte uno

Para esta parte del ejercicio utilice Internet y otras fuentes de información que estén a su alcance e investigue las operaciones internacionales de Wal-Mart en los países que aparecen en la lista siguiente. Algunos ejemplos de la información que debe reunir para cada país son: los ingresos por concepto de ventas, la participación de mercado, el número de tiendas, los retos de la competencia y los planes respecto al grado de competencia que Wal-Mart pretende presentar en cada país en el futuro. Además, usted debe determinar la forma que Wal-Mart utilizó para ingresar en el mercado de cada país (para determinarlo utilice los modos de entrada que se explican en este capítulo).

- Alemania
- Reino Unido
- México
- China
- Japón

Parte dos

Utilice el material de este capítulo para responder las preguntas siguientes respecto a cada uno de los países de la lista de la parte uno del ejercicio.

- ¿Qué factores y condiciones influyeron para que Wal-Mart eligiera el modo de entrada que utilizó en cada uno de estos cinco países?
- En su opinión, y dado su conocimiento de los materiales de este capítulo, ¿qué hizo que cada modo de entrada específico a un país fuera superior a otros?
- ¿Wal-Mart hizo cambios importantes respecto a la propiedad y el control de sus tiendas después de que entró en el mercado de cada uno de estos países? En tal caso, ¿cuáles fueron esos cambios y qué factores influyeron para realizarlos? ¿Los cambios tuvieron éxito? Justifique su respuesta.

Campeones nacionales

El "diamante" de los determinantes de las ventajas nacionales de Michael Porter (figura 8.2 del capítulo 8) capta muchos de los factores que establecen las bases de las industrias nacionales fuertes. Cabe suponer que cuando se compite contra las empresas de esos países en los mercados internacionales, por lo general, las rivales de los otros países tal vez estén partiendo de una posición de competencia más débil. Cada uno de los componentes del diamante de Porter, al igual que el modelo de las cinco fuerzas del capítulo 2, capta muchos elementos, los cuales operarían para incrementar o disminuir la ventaja de un país específico y tendrían un efecto interactivo entre sí. En este ejercicio su equipo analizará un país en particular, y una industria aventajada del mismo, con el fin de comprender por qué las empresas de esa industria tienen capacidad para competir con éxito fuera de su mercado nacional, en otras economías.

Cada equipo se ocupará de uno de los conjuntos siguientes de país, industria y empresa.

País	Industria	Empresa
Japón	Automotriz	Toyota
Italia	Calzado	Bruno Magli
Corea	Naviera	Hyundai Heavy Industries Co., Ltd.
Suiza	Farmacéutica	Novartis
Francia	Alta costura	Guy Laroche
Reino Unido	Whiskey	William Grant & Sons
Suecia	Productos de papel	MoDo Paper
Estados Unidos	Cascos de avión	Boeing

Dada su asignación, realice las tareas siguientes.

Investigue el país y la industria que le hayan asignado pensando en cada uno de los componentes del diamante de Porter, el cual se refiere a los determinantes de la ventaja nacional. Para hacerlo utilice fuentes como los sitios web de la CIA y el Departamento de Estado de Estados Unidos. Además, *The Economist* y el *Financial Times* tienen sitios web que ofrecen mucha información que le servirá para estudiar los países y las industrias. Utilice los instrumentos del capítulo 8 y los conceptos de las competencias centrales y la ventaja competitiva que se explican en otros capítulos para analizar la información que obtenga de su investigación. Observe que las competencias centrales y la ventaja competitiva se presentan para cada empresa. Sin embargo, cuando analice la ventaja nacional de un país, recuerde que dichas ventajas se transfieren a la empresa y ayudan a que muchas otras de ese país puedan competir contra rivales de otros países. No olvide que la ventaja nacional no siempre es igual a la participación de mercado o a la creación de empresas grandes. Prepare una presentación de su análisis para exponerla ante todo el grupo.

NOTAS

1. S. Li, "Why a poor governance environment does not deter foreign direct investment: The case of China and its implications for investment protection", *Business Horizons*, 48(4), 2005, pp. 297-302.
2. K. Kurtenbach, "Steel heating up in China; industry, demand booming", *The Arizona Republic*, 3 de julio de 2005, p. D3.
3. W. P. Wan, "Country resource environments, firm capabilities, and corporate diversification strategies", *Journal of Management Studies*, 42, 2005, pp. 161-182; S. Werner, Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals", *Journal of Management*, 28, 2002, pp. 277-305.
4. R. E. Hoskisson, H. Kim, R. E. White y L. Tihanyi, "A framework for understanding international diversification by business groups from emerging economies", en M. A. Hitt y J. L. C. Cheng, Eds., "Theories of the multinational enterprise: Diversity, complexity, and relevance", *Advances in Informational Management*, Elsevier/JAI Press, Oxford, RU, 2004, pp. 137-163; A. K. Gupta y V. Govindarajan, "Converting global presence into global competitive advantage", *Academy of Management Executive*, 15(2), 2001, pp. 45-57.
5. T. M. Begley y D. P. Boyd, "The need for a corporate global mind-set", *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 2003, pp. 25-32; A. K. Gupta y V. Govindarajan, "Cultivating a global mindset", *Academy of Management Executive*, 16(1), 2002, pp. 116-126.
6. V. Mok y G. Yeung, "Employee motivation, external orientation and the technical efficiency of foreign-financed firms in China: A stochastic frontier analysis", *Managerial and Decision Economics*, 26(3), 2005, pp. 175-190; R. L. Mecham III, "Success for the new global manager: What you need to know to work across distances, countries, and cultures", *Leadership Quarterly*, 14, 2003, pp. 347-352; A. McWilliams, D. D. Van Fleet y P. M. Wright, "Strategic management of human resources for global competitive advantage", *Journal of Business Strategies*, 18(1), 2001, pp. 1-24.
7. D. M. De Carolis, "Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance", *Journal of Management*, 29, 2003, pp. 27-50; J. S. Childers Jr., R. L. Somerly y K. E. Bass, "Competitive environments and sustained economic rents: A theoretical examination of country-specific differences within the pharmaceutical industry", *International Journal of Management*, 19(1), 2002, pp. 89-98; G. Bottazzi, G. Dosi, M. Lippi, F. Pammolli y M. Riccaboni, "Innovation and corporate growth in the evolution of the drug industry", *International Journal of Industrial Organization*, 19, 2001, pp. 1161-1187.
8. L. Tongli, E. J. Ping y W. K. C. Chiu, "International diversification and performance: Evidence from Singapore", *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 2005, pp. 65-88; S. Tallman y K. Fladmoe-Lindquist, "Internationalization, globalization, and capability-based strategy", *California Management Review*, 45(1), 2002, pp. 116-135; S. Tallman, "Global Strategic management", en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison, Eds., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2001, pp. 462-490.
9. J. E. Ricart, M. J. Enright, P. Ghemawat, S. L. Hart y T. Khanna, "New frontiers in international strategy", *Journal of International Business Studies*, 35, 2004, pp. 175-200; W. Hejazi y P. Pauly, "Motivations for FDI and domestic capital formation", *Journal of International Business Studies,* 34, 2003, pp. 282-289.
10. R. Vernon, "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80, 1996, pp. 190-207.
11. J. M. S. Cheng, C. Blankson, P. C. S. Wu y S. S. M. Chen, "A stage model of an international brand development: The perspectives of manufacturers from two newly industrialized economies-South Korea and Taiwan", *Industrial Marketing Management*, 34, 2005, pp. 504-514; S. Andersson, "Internationalization in different industrial contexts", *Journal of Business Venturing*, 19, 2004, pp. 851-875; H. F. Lau, C. C. Y. Kwok y C. F. Chan, "Filling the gap: Extending international product life cycle to emerging economies", *Journal of Global Marketing*, 13(4), 2000, pp. 29-51.
12. L. Yu, "The global-brand advantage", *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 2003, p. 13.
13. "IKEA, a household name", *Journal of Commerce*, 30 de mayo de 2005, p. 1.
14. "Business: A better drive: Hyundai Motor", *The Economist*, 21 de mayo de 2005, p. 75; Y. S. Pak, J. Lee y J. M. An, "Lessons learned from Daewoo Motors' experience in emerging markets", *Multinational Business Review*, 10(2), 2002, pp. 122-128; B. Kim y Y. Lee, "Global capacity expansion strategies: Lessons learned from two Korean carrmakers", *Long Range Planning*, 34(3), 2001, pp. 309-333.
15. D. Rigby y C. Zook, "Open-market innovation", *Harvard Business Review*, 89(10), 2003, pp. 80-89; J.-R. Lee y J.-S. Chen, "Internationalization local adaptation and subsidiary's entrepreneurship: An exploratory study on Taiwanese manufacturing firms in Indonesia and Malaysia", *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 2003, pp. 51-72; K. Macharzina, "The end of pure global strategies?", *Management International Review*, 41 (2), 2001, p. 105.
16. Y. Luo, "Market-seeking MNEs in an emerging market: How parent-subsidiary links shape overseas success", *Journal of International Business Studies*, 34, 2003, pp. 290-309; "Special Report: Two systems, one grand rivalry-India and China", *The Economist*, 21 de junio de 2003, pp. 66-68; Y. Luo, "Entering China today: What choices do we have?", *Journal of Global Marketing* 14(2), 2000, pp. 57-82.
17. C. C. Y. Kwok y D. M. Reeb, "Internationalization and firm risk: An upstream-downstream hypothesis", *Journal of International Business Studies*, 31, 2000, pp. 611-629; J. J. Choi y M. Rajan, "A joint test of market segmentation and exchange risk factor in international capital markets", *Journal of International Business Studies*, 28, 1997, pp. 29-49.
18. M. Wright, I. Filatotchev, R. E. Hoskisson y M. W. Peng, "Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom", *Journal of Management Studies*, 42, 2005, pp. 1-30; T. London y S. Hart, "Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model", *Journal of International Business Studies*, 35, 2004, pp. 350-370; R. E. Hoskisson, L. Eden, C. M. Lau y M. Wright, "Strategy in emerging economies", *Academy of Management Journal*, 43, 2000, pp. 249-267.
19. H. Sender, "The economy; the outlook: India comes of age, as focus on returns lures foreign capital", *Wall Street Journal*, 6 de junio de 2005, p. A2.
20. M. W. Peng, S.-H. Lee y D. Y. L. Wang, "What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 622-633; M. Peng, "Institutional transitions and strategic choices", *Academy of Management Review*, 28, 2003, pp. 275-296.
21. "EU economy: Building transatlantic bridges", *EIU ViewsWire*, 27 de mayo de 2005; T. Aepppel, "Manufacturers spent much less abroad last year-U.S. firms cut investing overseas by estimated 37 percent; the "high-wage paradox", *Wall Street Journal*, 9 de mayo de 2003, p. A8.
22. T. Stein, "Globe Trotters: Venture firms are increasingly looking beyond U.S. shores, encouraged by the explosive growth, low development costs and surging entrepreneurship in emerging markets. But can U.S. -style venture capital be exported successfully? *Venture Capital Journal*, 2 de mayo de 2005, p. 1; W. Kuemmerle, "Go global—or not?", *Harvard Business Review*, 79(6), 2001, pp. 37-49; Y. Luo y M. W. Peng, "Learning to compete in a transition economy: Experience, environment and performance", *Journal of International Business Studies*, 30, 1999, pp. 269-295.
23. O. Gadiesh, "Risk-proofing your brand", *European Business Forum,* verano de 2004, p. 82; Lee y Chen, "Internationalization, local adaptation and subsidiary's entrepreneurship".
24. J. W. Spencer, T. P. Murtha y S. A. Lenway, "How governments matter to new industry creation", *Academy of Management Review,* 30, 2005, pp. 321-337; I. P. Mahmood y C. Ruffin, "Government's dilemma: The role of government in imitation and innovation", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 338-360.

25. L. Eden y S. Miller, "Distance matters: Liability of foreigness, institutional distance and ownership strategy", en M. H. Hitt y J. L. Cheng, Eds., *Advances in international Management*, Elsevier/JAI Press, Oxford, RU, 2004, pp. 187-221; T. Kostova y S. Zaheer, "Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of multinational enterprise", *Academy of Management Review*, 24, 1999, pp. 64-81; S. Zaheer y E. Mosakowski, "The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services", *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 439-464.
26. F. Jiang, "Driving forces of international pharmaceutical firms' FDI into China", *Journal of Business Research*, 22(1), 2005, pp. 21-39.
27. W. Echikson, "Beer makers want to tap Russia, an increasingly frothy market", *Wall Street Journal*, 14 de septiembre de 2005, p. B3; "Heineken NV: Russian brewer is acquired, lifting marketshare to 8.3 percent", *Wall Street Journal*, 9 de mayo de 2005, p. A1.
28. K. Asakawa y M. Lehrer, "Managing local knowledge assets globally: The role of regional innovation relays", *Journal of World Business*, 38, 2003, pp. 31-42.
29. Cantwell, Dunning y Janne, "Towards a technology-seeking explanation of U.S. direct investment in the United Kingdom"; W. Chung y J. Alcacer, "Knowledge seeking and location choice of foreign direct investment in the United States", *Management Science*, 48(12), 2002, pp. 1534-1554.
30. B. Ambos, "Foreign direct investment in industrial research and development: A study of German MNCs", *Research Policy*, 34, 2005, pp. 395-410.
31. Jiang, "Driving forces of international pharmaceutical firms' FDI into China".
32. W. Chung, "Identifying technology transfer in foreign direct investment: Influence of industry conditions and investing firm motives", *Journal of international Business Studies*, 32, 2001, pp. 211-229.
33. J. C. Cooper y K. Madigan, "Turkey: Leaving the bloom-bust cycle behind", *Business Week*, 23 de mayo de 2005, p. 34.
34. K. J. Petersen, R. B. Handfield y G. L. Ragatz, "Supplier integration into new product development: Coordinating product, process and supply chain design", *Journal of Operations Management*, 23, 2005, pp. 371-388; S. Prasad, J. Tata y M. Madan, "Build to order supply chains in developed and developing countries", *Journal of Operations Management*, 23, 2005, pp. 551-568; A. J. Mauri y A. V. Phatak, "Global integration as inter-area product flows: The internalization of ownership and location factors influencing product flows across MNC units", *Management International Review*, 41(3), 2001, pp. 233-249.
35. A. Taylor, "Shanghai Auto wants to be the world's next great car company", *Fortune*, 4 de octubre de 2004, pp. 103-109.
36. W. Kuemmerle, "Home base and knowledge management in international ventures", *Journal of Business Venturing*, 2, 2002, pp. 99-122; H. Bresman, J. Birkinshaw y R. Nobel, "Knowledge transfer in international acquisitions", *Journal of International Business Studies*, 30, 1999, pp. 439-462; J. Birkinshaw, "Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives", *Strategy Management Journal*, 18, 1997, pp. 207-229.
37. J. Cantwell, J. Dunning y O. Janne, "Towards a technology-seeking explanation of U.S. direct investment in the United Kingdom", *Journal of International Management*, 10, 2004, pp. 5-20; S. Makino, C. M. Lau y R. S. Yeh, "Asset-exploitation versus asset-seeking: implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies", *Journal of International Business Studies*, 33(3), 2002, pp. 403-421.
38. J. Penner-Hahn y J. M. Shaver, "Does international research increase patent output? An analysis of Japanese pharmaceutical firms", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 121-140.
39. K. Ito y E. L. Rose, "Foreign direct investment location strategies in the tire industry", *Journal of International Business Studies*, 33(3), 2002, pp. 593-602.
40. R. Tahir y J. Larimo, "Understanding the location strategies of the European firms in Asian countries", *Journal of American Academy of Business,* 5, 2004, pp. 102-110.
41. D. Xu y O. Shenkar, "Institutional distance and the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, 27, 2004, pp. 608-618.
42. D. Xu, Y. Pan y P. W. Beamish, "The effect of regulative and normative distances on MNE ownership and expatriate strategies", *Management International Review*, 44(3), 2004, pp. 285-307.
43. J. Dean y J. Cheng, "Meet Jack Ma, who will guide Yahoo in China", *Wall Street Journal Street Journal*, 12 de agosto de 2005, p. B1.
44. B. Einhorn, B. Elgin y R. D. Hof, "The great Web race", *Business Week*, 13 de junio de 2005, p. 54.
45. Tallman y Fladmoe-Lindquist, "Internationalization, globalization, and capability-based strategy"; D. A. Griffith y M. G. Harvey, "A resource perspective of global dynamic capabilities", *Journal of International Business Studies*, 32, 2001, pp. 597-606; Y. Luo, "Dynamic capabilities in international expansion", *Journal of World Business*, 35(4), 200, pp. 355-378.
46. D. Tan y J. T. Mahoney, "Examining the Penrose effect in an international business context: The dynamics of Japanese firm growth in U.S. Industries", *Managerial and Decision Economics*, 26(2), 2005, pp. 113-127; K. Uhlenbruck, "Developing acquired foreign subsidiaries: The experience of MNEs for multinationals in transition economies", *Journal of International Business Studies*, 35, 2004, pp. 109-123.
47. J. Gimeno, R. E. Hoskisson, B. D. Beal y W. P. Wan, "Explaining the clustering of international expansion moves: A critical test in the U.S. Telecommunications industry", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 297-319.
48. L. Nachum, "The Impact of home countries on the competitiveness of advertising TNCs", *Management International Review*, 41(1), 2001, pp. 77-98.
49. M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Nueva York, 1990.
50. Ibid., p. 84.
51. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, p. 89.
52. Y. Aoyama y H. Izushi, "Hardware gimmick or cultural innovation? Technological, cultural, and social foundations of the Japanese video game industry", *Research Policy*, 32, 2003, pp. 423-443.
53. T. Mucha, "Pouring it on to compete with UPS and FedEx, DHL underwent a corporate makeover, with new colors, new commercials, and 17,000 new painted trucks", *Business 2.0*, marzo de 2005, p. 60.
54. P. Ghemawat, "Global standardization vs. localization: A case study and model", en J. A. Quelch y R. Deshpande, Eds. *The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders*, Jossey-Bass, Nueva York, 2004; Birkinshaw, "Strategies for managing internal competition", *California Management Review*, 44(1), 2001, pp. 21-38.
55. W. P. Wan y R. E. Hoskisson, "Home country environments, corporate diversification strategies and firm performance", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 27-45; J. M. Geringer, S. Tallman y D. M. Olsen, "Product and international diversification among Japanese multinational firms", *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp. 51-80.
56. Wan y Hoskisson, "Home country environments, corporate diversification strategies and firm performance"; M. A. Hitt, R. E. Hoskisson y R. D. Ireland, "A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance", *Journal of Management*, 20, 1994, pp. 297-326.
57. L. Li, "Is regional strategy more effective than global strategy in the U.S. service industries?", *Management International Review*, 45, 2005, pp. 37-57; B. B. Alred y K. S. Swan, "Global versus multidomestic Culture's consequences on innovation", *Management International Review*, 44, 2004, pp. 81-105; A.-W. Harzong, "An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies", *Journal of International Business Studies*, 32, 2000, pp. 101-120.
58. A. Ferner, P. Almond, I. Clark, T. Colling y T. Edwards, "The dynamics of central control and subsidiary anatomy in the management of human resources: Case study evidence from US MNCs in the UK", *Organization Studies*, 25, 2004, pp. 363-392.
59. L. Nachum, "Does nationality of ownership make any difference and if so, under what circumstances? Professional service MNEs in global competition", *Journal of International Management*, 9, 2003, pp. 1-32; Sheth, "From international to integrated marketing", J. Taggart y N. Hood, "Determinants of autonomy in multinational corporation subsidiaries", *European Management* Journal, 17, 1999, pp. 226-236.
60. Y. Luo, "Determinants of local responsiveness: Perspectives from foreign subsidiaries in an emerging market", *Journal of Management*, 27, 2001, pp. 451-477.
61. M. Geppert, K. Williams y D. Matten, "The social construction of contextual rationalities in MNCs: An Anglo-German comparison of subsidiary choice",

Journal of Management Studies, 40, 2003, pp. 617-641; M. Carpenter y J. Fredrickson, "Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty", *Academy of Management Journal*, 44, 2003, pp. 533-545; T. T. Herbert, "Multinational strategic planning: Matching central expectations to local realities", *Long Range Planning*, 32, 1999, pp. 81-87.

62. G. Jones, "Control, performance, and knowledge transfers in large multinationals: Unilever in the United States, 1945-1980", *Business History Review*, 76(3), 2002, pp. 435-478.
63. D. Michaels, "World business (a special report); victory at sea: How did a French company capture several British naval contracts? Think 'multidomestic'", *Wall Street Journal Europe*, 26 de septiembre de 2003, p. R5.
64. A.-W. Harzing y A. Roge, "The relative impact of country of origin and universal contingencies in internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives", *Organizations Studies*, 24, 2003, pp. 187-214.
65. Li, "Is regional strategy more effective than global strategy in the U.S. service industries?"; Alfred y Swan, "Global versus multidomestic: Culture's consequences on innovation"; Harzing, "An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology".
66. I. C. MacMillan, A. B. van Putten y R. G. McGrath, "Global gamesmanship", *Harvard Business Review*, 81(5), 2003, pp. 62-71.
67. R. G. Barker, "Trend: Global accounting is coming", *Harvard Business Review*, 81(4), 2003, pp. 24-25.
68. A. Yaprak, "Globalization: Strategies to build a great global firm in the new economy", *Thunderbird International Business Review*, 44(2), 2002, pp. 297-302; D. G. McKendrick, "Global strategy and population level learning: The case of hard disk drives", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 307-334.
69. G. Parker, "Going global can hit snags, Vodafone finds", *Wall Street Journal*, 16 de junio de 2005, p. B1.
70. A. Delios y P. W. Beamish, "Regional and global strategies of Japanese firms", *Management International Review*, 45, 2005, pp. 19-36.
71. H. D. Hopkins, "The response strategies of dominant US firms to Japanese challengers", *Journal of Management*, 29, 2003, pp. 5-25; S. Massini, A. Y. Lewin, T. Numagami y A. Pettigrew, "The evolution of organizational routines among large Western and Japanese firms", *Research Policy*, 31(8,9), 2002, pp. 1333-1348; J. K. Johanson y G. S. Yip, "Exploiting globalization potential: U.S. and Japanese strategies", *Strategic Management Journal*, 15, 1994, pp. 579-601.
72. K. A. Garrett, "Cemex", *Business Mexico,* 23 de abril de 2005.
73. T. B. Lawrence, E. A. Morse y S. W. Fowler, "Managing your portfolio of connections", *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 2005, pp. 59-65; Y. Doz, J. Santos y P. Williamson, *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press, Boston, 2001; C. A. Bartlett y S. Ghoshal, *Managing across Borders: The Transnational Solution*¸ Harvard Business School Press, Boston, 1989.
74. A. Abbott y K. Banerji, "Strategic flexibility and firm performance: The case of US based transnational corporations", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(1/2), 2003, pp. 1-7; J. Child y Y. Yan, "National and transnational effects in international business: Indications from Sinoforeign joint ventures", *Management International Review*, 41(1), 2001, pp. 53-75.
75. J. P. Millikin y D. Fu, "The global leadership of Carlos Ghosn at Nissan", *Thunderbird International Business Review*, 47(1), 2005, pp. 121-137; B. James, "Ghosn's local vision plays on a world stage", *International Herald Tribune*, 3 de mayo de 2003, p. 9.
76. A. M. Rugman y A. Verbeke, "Extending the theory of the multinational enterprise internationalization and strategic management perspectives", *Journal of International Business Studies*, 34, 2003, pp. 125-137.
77. Wright, Filatotchev, Hoskisson y Peng, "Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom".
78. N. Y. Brannen, "When Mickey loses face: Recontextualization, semantic fit and Semiotics of foreigness", *Academy of Management Review*, 29, 2004, pp. 593-616.
79. S. Zaheer y A. Zaheer, "Market microstructure in a global B2B network", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 859-873.
80. J. A. Trachtenberg y B. Steinberg, "Plan B for Marketers-in a time of global conflict, companies consider changing how they push products", *Wall Street Journal*, 20 de marzo de 2003, p. B7.
81. J. Schlosser, "Cashing in on the new world of me", *Fortune*, 13 de diciembre de 2004, pp. 244-248.
82. A. Rugman y A. Verbeke, "A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises", *Journal of International Business Studies*, 35, 2004, pp. 3-18; B. Elango, "Geographic scope of operations by multinational companies: An exploratory study of regional and global strategies", *European Management Journal*, 22(4), 2004, pp. 431-441.
83. C. Pantzalis, "Does location matter? An empirical analysis of geographic scope and MNC market valuation", *Journal of International Business Studies*, 32, 2001, pp. 133-155.
84. A. Rugman y S. Girod, "Retail multinationals and globalization: The evidence is regional", *European Management Journal*, 21(1), 2003, pp. 24-37.
85. R. D. Ludema, "Increasing returns, multinationals and geography of preferential trade agreements", *Journal of International Economics*, 56, 2001, pp. 329-358; L. Allen y C. Pantzalis, "Valuation of the operating flexibility of multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, 27, 1996, pp. 633-653.
86. Delios y Beamish, "Regional and global strategies of Japanese firms".
87. T. L. Pett y J. A. Wolff, "Firm characteristic and managerial perceptions of NAFTA: An assessment of export implications for U.S. SMEs", *Journal of Small Business Management*, 41(2), 2003, pp. 117-132.
88. G. Hitt, "Senate pushes toward passage of CAFTA accord", *Wall Street Journal*, 1 de julio de 2005, p. A7.
89. W. Chung y J. Song, "Sequential investment, firm motives, and agglomeration of Japanese electronics firms in the United States", *Journal of Economics and Management Strategy,* 13, 2004, pp. 539-560; D. Xu y O. Shenkar, "Institutional distance and the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, 27(4), 2002, pp. 608-618; J. Chang y P. M. Rosenzweig, "Industry and regional patterns in sequential foreign market entry", *Journal of Management Studies*, 35, 1998, pp. 797-822.
90. K. D. Brouthers, L. E. Brouthers y S. Werner, "Industrial sector perceived environmental uncertainty and entry mode strategy", *Journal of Business Research*, 55, 2003, pp. 495-507; S. Zahra, J. Hayton, J. Marcel y H. O'Neill, "Fostering entrepreneurship during international expansion: Managing key challenges", *European Management Journal*, 19, 2001, pp. 359-369.
91. H. Zhao, Y. Luo y T. Suh, "Transaction costs determinants and ownership-based entry mode choice: A meta-analytical review", *Journal of International Business Studies*, 35, 2004, pp. 524-544; K. D. Brouthers, "Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance", *Journal of International Business Studies*, 33, 2003, pp. 203-221; R. Konopaske, S. Werner y K. E. Neupert, "Entry mode strategy and performance: The role of FDI staffing", *Journal of Business Research*, 55, 2002, pp. 759-770.
92. C. Lages, C. R. Lages y L. F. Lages, "The RELQUAL scale: A measure of relationship quality in export market ventures", *Journal of Business Research*, 58, 2005, pp. 1040-1048; R. Isaak, "Using trading firms to export: What can the French experience teach us?", *Academy of Management Executive*, 16(4), 2002, pp. 155-156; M. W. Peng, C. W. L. Hill y D. Y. L. Wang, "Schumpeterian dynamics versus Williamsonian considerations: A test of export intermediary performance", *Journal of Management Studies*, 37, 2000, pp. 167-184.
93. Y. Chui, "The structure of the multinational firm: The role of ownership characteristics and technology transfer", *International Journal of Management*, 19(3), 2002, pp. 472-477.
94. Luo, "Determinants of local responsiveness".
95. L. E. Brouthers y K. Xu, "Product stereotypes, strategy and performance satisfaction: The case of Chinese exporters", *Journal of International Business Studies*, 33, 2002, pp. 657-677; M. A. Raymond, J. Kim y A. T. Shao, "Export strategy and performance: A comparison of exporters in a developed market and an emerging market", *Journal of Global Marketing*, 15(2), 2001, pp. 5-29; P. S. Aulakh, M. Kotabe y H. Teegen, "Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brasil, Chile and Mexico", *Academy of Management Journal*, 43, 2000, pp. 342-361.
96. W. Dou, U. Nielsen y C. M. Tan, "Using corporate Websites for export marketing", *Journal of Advertising Research*, 42(5), 2003, pp. 105-115.

97. A. Haahti, V. Madupu, U. Yavas y E. Babakus, "Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises", *Journal of World Business*, 40(2), 2005, pp. 124-138.
98. K. A. Houghton y H. Winklhofer, "The effect of Web site and ecommerce adoption on the relationship between SMEs and their export intermediaries", *International Small Business Journal*, Volumen 22, 2004, pp. 369-385.
99. R. Westhead, M. Wright y D. Ucbasaran, "The internationalization of new and small firms: A resource-based view", *Journal of Business Venturing*, 16, 2001, pp. 333-358.
100. M. N. Baily y R. Z. Lawrence, "Don't blame trade for U.S. job losses", *The McKinsey Quarterly*, 1, 2005, p. 86.
101. D. Kline, "Sharing the corporate crown jewels", *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 2003, pp. 83-88; M. A. Hitt y R. D. Ireland, "The intersection of entrepreneurship and strategic management research", en D. L. Sexton y H. Lindstrom, Eds., *Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2000, pp. 45-63.
102. A. Arora y A. Fosfuri, "Wholly-owned subsidiary versus technology licensing in the worldwide chemical industry", *Journal of International Business Studies*, 31, 2000, pp. 555-572.
103. N. Zamiska y V. O'Connell, "Philip Morris is in talks to make Marlboros in China", *Wall Street Journal*, 21 de abril de 2005, pp. B1, B2.
104. Y. J. Kim, "The impact of firm and industry characteristics on technology licensing", *S. A. M. Advanced Management Journal*, 70(1), 2005, pp. 42-49.
105. M. Johnson, "Learning from toys: Lessons in managing supply chain risk from the toy industry", *California Management Review,* 43(3), 2001, pp. 106-124.
106. B. Ebenkamp, "Tamra Seldin", *Brandweek*, 11 de abril de 2005, pp. 40, 50.
107. Rigby y Zook, "Open-market innovation".
108. C. A. Bartlett y S. Rangan, "Komatsu limited", en C. A. Bartlett y S. Ghoshal, Eds., *Transnational Management: Text Cases and Readings in Cross-Border Management*, Irwin, Homewood, IL, 1992, pp. 311-326.
109. S. Fitch, "Soft pillows and sharp elbows", *Forbes*, 10 de mayo de 2004, p. 66.
110. J. J. Reuer y T. W. Tong, "Real options in international joint ventures", *Journal of Management,* 31, 2005, pp. 403-423; B. Petersen, D. E. Welch y L. S. Welch, "Creating meaningful switching options in international operations", *Long Range Planning*, 33(5), 2000, pp. 688-705.
111. R. Larsson, K. R. Brousseau, M. J. Driver y M. Homqvist, "International growth through cooperation: Brand-driven strategies, leadership, and career development in Sweden", *Academy of Management Executive*, 17(1), 2003, pp. 7-21; J. W. Lu y P. W. Beamish, "The internationalization and performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, 22 (número especial), 2001, pp. 565-586; M. Koza y A. Lewin, "Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success", *European Management Journal*, 18(2), 2000, pp. 146-151.
112. J. S. Harrison, M. A. Hitt, R. E. Hoskisson y R. D. Ireland, "Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organization alliances", *Journal of Management*, 27, 2001, pp. 679-690; T. Das y B. Teng, "A resource-based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, 26, 2000, pp. 31-61.
113. M. A. Hitt, D. Ahlstrom, M. T. Dacin, E. Levitas y L. Svobodina, "The institutional effects on strategic alliance partner selection in transition economies: China versus Russia", *Organization Science*, 15, 2004, pp. 173-185; M. Peng, "The resource-based view and international business", *Journal of Management*, 27, 2001, pp. 803-829.
114. K. Kranhold, "GE Finance to expand into Central America", *Wall Street Journal*, 12 de mayo de 2005, p. C6.
115. J. Bamford, D. Ernst y D. G. Fubini, "Launching a world-class joint venture", *Harvard Business Review*, 82(2), 2004, pp. 91-100.
116. E. W. K. Tsang, "Acquiring knowledge by foreign partners for international joint ventures in a transition economy: Learning-by-doing and learning myopia", *Strategic Management Journal*, 23(9), 2002, pp. 835-854; P. J. Lane, J. E. Salk y M. A. Lyles, "Absorptive capacity, learning and performance in international joint ventures", *Strategic Management Journal*, 22, 2002, pp. 1139-1161; B. L. Simonin, "Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: An empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity", *Journal of International Business Studies*, 30, 1999, pp. 463-490.
117. A. T. Mohr y J. F. Puck, "Managing functional diversity to improve the performance of international joint ventures", *Long Range Planning*, 38(2), 2005, pp. 163-182; P. Almeida, J. Song y R. M. Grant, "Are firms superior to alliances and markets? An empirical test of cross-border knowledge building", *Organization Science*, 13(2), 2002, pp. 147-161; M. A. Hitt, M. T. Dacin, E. Levitas, J. L. Arregle y A. Borza, "Partner selection in emerging and developed marked contexts: Resource based and organizational learning perspectives", *Academy of Management Journal*, 43, 2000, pp. 449-467.
118. R. Pooley, "The model alliance of Renault and Nissan", *Human Resource Management International Digest*, 13(2), 2005, pp. 29-32.
119. M. W. Peng y O. Shenkar, "Joint venture dissolution as corporate divorce", *Academy of Management Executive*, 16(2), 2002, pp. 92-105; O. Shenkar y A. Yan, "Failure as a consequence of partner politics: Learning from the life and death of an international cooperative venture", *Human Relations*, 55, 2002, pp. 565-601.
120. J. A. Robins, S. Tallman y K. Fladmoe-Lindquist, "Autonomy and dependence of international cooperative ventures: An exploration of the strategic performance of U.S. ventures in Mexico", *Strategic Management Journal*, 23(10), 2002, pp. 881-901; Y. Gong, O. Shenkar, Y. Luo y M.-K. Nyaw, "Role conflict and ambiguity of CEOs in international joint ventures: A transaction cost perspective", *Journal of Applied Psychology*, 86, 2001, pp. 764-773.
121. P. K. Jagersma, "Cross-border alliances: Advice from the executive suite", *Journal of Business Strategy*, 26(1), 2005, pp. 41-50; D. C. Hambrick, J. Li, K. Xin y A. S. Tsui, "Compositional gaps and downward spiral in international joint venture management groups", *Strategic Management Journal*, 22, 2003, pp. 1033-1053; M. T. Dacin, M. A. Hitt y E. Levitas, "Selecting partners for successful international alliances: Examination of U.S. and Korean Firms", *Journal of World Business*, 32, 1997, pp. 3-16.
122. J. Child y Y. Yan, "Predicting the performance of international joint ventures: An investigation in China", *Journal of Management Studies,* 40(2), 2003, pp. 283-320; J. P. Johnson, M. A. Korsgaard y H. J. Sapienza, "Perceived fairness, decision control, and commitment in international joint venture management teams", *Strategic Management Journal*, 23(12), 2002, pp. 1141-1160; A. Arino, J. de la Torre y P. S. Ring, "Relational quality: Managing trust in corporate alliances", *California Management Review*, 44(1), 2001, pp. 109-131.
123. L. Huff y L. Kelley, "Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study", *Organization Science*, 14(1), 2003, pp. 81-90.
124. Y. Pan y D. K. Tse, "The hierarchical model of market entry modes", *Journal of International Business Studies*, 31, 2000, pp. 535-554; Y. Pan, S. Li y D. K Tse, "The impact of order and mode of market entry on profitability and market share", *Journal of International Business Studies*, 30, 1999, pp. 81-104.
125. J. J. Reuer y M. Zollo, "Termination outcomes of research alliances", *Research Policy*, 34(1), 2005, pp. 101-115.
126. P. Porrini, "Can a previous alliance between an acquirer and a target affect acquisition performance?", *Journal of Management*, 30, 2004, pp. 545-562; J. J. Reuer, "Incremental corporate reconfiguration through international joint venture buyouts and selloffs", *Management International Review*, 42, 2002, pp. 237-260.
127. J. J. Reuer, "Avoiding lemons in M&A deals", *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 2005, pp. 15-17; G. A. Knight y P. W. Liesch, "Information internalisation in internationalising the firm", *Journal of Business Research*, 55(12), 2002, pp. 981-995.
128. J. H. Dyer, P. Kale y H. Sing, "When to ally and when to acquire", *Harvard Business Review*, 82(7), 2004, pp. 108-117; W.H. Hoffman y W. Shaper-Rinkel, "Acquire or ally? A strategy framework for deciding between acquisition and cooperation", *Management International Review*, 41(2), 2001, pp. 131-159.
129. K. Shimizu, M. A. Hitt, D. Valdyanath y V. Pisano, "Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future", *Journal of International Manage-*

ment, 10, 2004, pp. 307-353; M. A. Hitt, J.S. Harrison y R. D. Ireland, *Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders*, Oxford University Press, Nueva York, 2001.
130. M. A. Hitt y V. Pisano, "The cross-border merger and acquisition strategy", *Management Research*, 1, 2003, pp. 133-144.
131. J. Levine, "Europe Gold mines and quicksand", *Forbes*, 12 de abril de 2004, p. 76.
132. J. Singer, C. Mollenkamp y E. Taylor, "Unicredito agrees to acquire HVB: Deal totaling $18.8 billion would create huge leader spanning European borders", *Wall Street* Journal, 13 de junio de 2004, p. A3; G. Edmondson y M. Kline, "An italian bank pulls the trigger", *Business Week*, 27 de junio de 2005, p. 34.
133. "French dressing", *The Economist*, 10 de julio de 1999, pp. 53-54.
134. C. Buckley, "SAIC to fund MG Rover bid", *The Times of London*, www.timesonline.co.uk, 18 de julio de 2005.
135. A.-W. Harzing, "Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes", *Strategic Management Journal,* 23, 2002, pp. 211-227; K. D. Brouthers y L. E. Brouthers, "Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences", *Strategic Management Journal,* 21, 2000, pp. 89-97.
136. C. Bouquet, L. Herbert y A. Delios, "Foreign expansion in service industries: Separability and human capital intensity", *Journal of Business Research*, 57, 2004, pp. 35-46.
137. D. Elango, "The influence of plant characteristics on the entry mode choice of overseas firms", *Journal of Operations Management*, 23(1), 2005, pp. 65-79.
138. P. Deng, "Determinants of full-control mode in China: An integrative approach", *American Business Review,* 21(1), 2005, pp. 113-123.
139. R. Belderbos, "Entry mode organizational learning and R&D in foreign affiliates: Evidence from Japanese firms", *Strategic Management Journal*, 34, 2003, pp. 235-259.
140. K. E. Meyer y H. V. Nguyen, "Foreign investment strategies in subnational institutions in emerging markets: Evidence from Vietnam", *Journal of Management Studies*, 42, 2005, pp. 63-93; J. Reuer, O. Shenkar y R. Ragozzino, "Mitigating risks in international mergers and acquisitions: The role of contingent payouts", *Journal of International Business Studies*, 35, 2004, pp. 19-32.
141. B. Stanley, "United Parcel Service to open a hub in Shanghai", *Wall Street Journal*, 8 de julio de 2005, p. B2; B. Stanley, "FedEx plans hub in Guangzhou: Facility to begin operation in 2008 as cargo industry tries to claim turf in Asia", *Asian Wall Street Journal*, 14 de julio de 2005, p. A3.
142. V. Gaba, Y. Pan y G. R. Ungson, "Timing of entry in international market: An empirical study of U.S. Fortune 500 firms in China", *Journal of International Business Studies*, 33(1), 2002, pp. 39-55; S.-J. Chang y P. Rosenzweig, "The choice of entry mode in sequential foreign direct investment", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 747-776.
143. K. E. Myer, "Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe", *Journal of International Business Studies*, 32, 2001, pp. 357-367.
144. S. Li, "Why are property rights protections lacking in China? An institutional explanation", *California Management Review,* 46(3), 2004, pp. 100-115; Y. Luo, "Determinants of entry in an emerging economy: A multilevel approach", *Journal of Management Studies*, 38, 2001, pp. 443-472.
145. A. Antoine, C. B. Frank, H. Murata y E. Roberts, "Acquisitions and alliances in the aerospace industry: An unusual triad", *International Journal of Technology Management*, 25(8), 2003, pp. 779-790.
146. L. J. Howell y J. C. Hsu, "Globalization within the auto industry", *Research Technology Management*, 45(4), 2002, pp. 43-49; A. Takeishi, "Bridging inter-and intra-firm boundaries: Management of supplier involvement in automobile product development", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 403-433.
147. S. J. Spear, "Learning to lead at Toyota", *Harvard Business Review*, 82(5), 2004, pp. 78-86.
148. J. Hagedoorn y G. Dysters, "External sources of innovative capabilities: The preference for strategic alliances or mergers and acquisitions", *Journal of Management Studies*, 39, 2002, pp. 167-188; H. Chen, "International performance of multinationals: A hybrid model", *Journal of World Business*, 34, 1999, pp. 157-170.
149. J. E. Garten, "A new threat to America, Inc.", *Business Week*, 25 de julio de 2005, p. 114; Hoskisson, Kim, Tihanyi y White, "A framework for understanding international diversification by business groups from emerging economies".
150. J. Song, "Firm capabilities and technology ladders: Sequential foreign direct investments of Japanese electronics firms in East Asia", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 191-210.
151. J. W. Lu y P. W. Beamish, "International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis", *Academy of Management Journal*, 47, 2004, pp. 598-609.
152. S. E. Christophe y H. Lee, "What matters about internationalization: A market-based assessment", *Journal of Business Research*, 58, 2005, pp. 536-643; J. A. Doukas y L. H. P. Lang, "Foreign direct investment, diversification and firm performance", *Journal of International Business Studies*, 34, 2003, pp. 153-172.
153. Kwok y Reeb, "Internationalization and firm risk", 2000; J. M. Geringer, P. W. Beamish y R. C. daCosta, "Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance", *Strategic Management Journal*, 10, 1989, pp. 109-119; R. E. Caves, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge, MA, 1982.
154. Zahra, Ireland y Hitt, "International expansion by new venture firms".
155. D. Farrell, "Offshoring: Value creation through economic change", *Journal of Management Studies*, 42, 2005, pp. 675-683; J. P. Doh, "Offshore outsourcing: Implications for international business and strategic management theory and practice", *Journal of Management Studies*, 42, 2005, pp. 695-704.
156. L. López, "Petronas's net soared in year; high oil, petroleum prices fueled 41 percent rise in revenue, widening global stature", *Asian Wall Street Journal*, 1 de julio de 2005, p. A3; L. López, "A well-oiled money machine", *Far Eastern Economic Review*, 13 de marzo de 2003, pp. 40-43.
157. J. Penner-Hahn y J. M. Shaver, "Does international research and development increase patent output? An analysis of Japanese pharmaceutical firms", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 121-140; Hagedoorn y Dysters, "External sources of innovative capabilities", G. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
158. L. Tihanyy, R. A. Johnson, R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, "Institutional ownership differences and international diversification: The effects of board of directors and technological opportunity", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 195-211.
159. Ambos, "Foreign direct investment in industrial research and development"; F. Bradley y M. Gannon, "Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry?", *Journal of International Marketing*, 8(4), 2000, pp. 12-36; M. Kotabe, "The relationship between offshore sourcing and innovativeness of U.S. multinational firms: An empirical investigation", *Journal of International Business Studies*, 21, 1990, pp. 623-638.
160. S. Makino, P. W. Beamish y N. B. Zhao, "The characteristics and performance of Japanese FDI in less developed and developed countries", *Journal of World Business*, 39(4), 2004, pp. 377-392.
161. Asakawa y Lehrer, "Managing local knowledge assets globally: The role of regional innovation relays", I. Zander y O. Solvell, "Cross border innovation in the multinational corporation: A research agenda", *International Studies of Management and Organization*¸ 30(2), 2000, pp. 44-47.
162. Penner-Hahn y Shaver, "Does international research increase patent output?".
163. O. E. M. Janne, "The emergence of corporate integrated innovation systems across regions: The case of the chemical and pharmaceutical industry in Germany, the Uk and Belgium", *Journal of International Management*, 8, 2002, pp. 97-119; N. J. Foss y T. Pedersen, "Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context", *Journal of International Management*, 8, 2002, pp. 49-67.
164. J. Jung y S. M. Chan-Olmsted, "Impacts of media conglomerates dual diversification on financial performance", *Journal of Media Economics*, 18(3), 2005, pp. 183-202.

165. Wan y Hoskisson, "Home country environments, corporate diversification strategies and firm performance".
166. D. S. Elenkov, W. Judge y P. Wright, "Strategic leadership and executive innovation influence an international multi-cluster comparative study", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 665-682; P. Hermann, "The influence of CEO characteristics on the international diversification of manufacturing firms: An empirical study in the United States", *International Journal of Management*, 19(2), 2002, pp. 279-289.
167. A. H. Krishnan y D. Park, "Power in acquired top management teams and post-acquisition performance: A conceptual framework", *International Journal of Management*, 20, 2003, pp. 75-80; A. McWilliams, D. D. Van Fleet y P. M. Wright, "Strategic management of human resources for global competitive advantage", *Journal of Business* Strategies, 18(1), 2001, pp. 1-24.
168. M. A. Hitt, R. E. Hoskisson y H. Kim, "International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms", *Academy of Management Journal*, 40, 1997, pp. 767-798.
169. Y. Li, L. Li, Y. Liu y L. Wang, "Linking management control system with product development and process decisions to cope with environment complexity", *International Journal of Production Research*" , 43, 2005, pp. 2577-2591; J. Child, L. Chung y H. Davies, "The performance of cross-border units in China: A test of natural selection, strategic choice and contingency theories", *Journal of International Business Studies*, 34, 2003, pp. 242-254.
170. Y.-H. Chiu, "The impact of conglomerate firm diversification on corporate performance: An empirical study in Taiwan", *International Journal of Management*, 19, 2003, pp. 231-237; Luo, "Market-seeking MNEs in an emerging market: How parent-subsidiary links shape overseas success".
171. "Keeping IT together", *Chain Store Age*, junio de 2005, p. 48.
172. Y. Paik, "Risk management of strategic alliances and acquisitions between western MNCs and companies in central Europe", *Thunderbird International Business Review*, 47(4), 2005, pp. 489-511; A. Delios y W. J. Henisz, "Policy uncertainty and the sequence of entry by Japanese firms", 2003 , *Journal of International Business Studies*, 34, pp. 227-241; D. M. Reeb, C. C. Y. Kuok y H. Y. Baek, "Siystematyc risk of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, 29, 1998, pp. 263-279.
173. P. Rodríguez, K. Uhlenbruck y L. Eden, "Government corruption and the entry strategies of multinationals", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 383-396; J. H. Zhao, S. H. Kim y J. Du, "The impact of corruption and transparency on foreign direct investment: An empirical analysis", *Management International Review*, 43(1), 2003, pp. 41-62.
174. P. S. Ring, G. A. Bigley, T. D'aunno y T. Khanna, "Perspectives on how governments matter", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 308-320; S. Globerman y D. Shapiro, "Governance infrastructure and US foreign direct investment", *Journal of International Business Studies*, 34(1), 2003, pp. 19-39.
175. G. Chazan, "Putin pledges to help foreign investors", *Wall Street Journal*, 27 de junio de 2005, p. A13.
176. T. Mapes, "Terror still keeps foreign investors out of Indonesia", *Wall Street Journal*, 31 de mayo de 2005, p. A14.
177. T. Vestring, T. Rouse y U. Reinert, "Hedging your offshoring bets", *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 2005, pp. 26-29; L. L. Jacque y P. M. Vaaler, "The international control conundrum with exchange risk: An EVA framework", *Journal of International Business Studies*, 32, 2001, pp. 813-832.
178. T. G. Andrews y N. Chompusri, "Temporal dynamics of crossvergence: Institutionalizing MNC integration strategies in post-crisis ASEAN", *Asia Pacific Journal of Management*, 22(1), 2005, pp. 5-22; S. Mudd, R. Grosse y J. Mathis, "Dealing with financial crisis in emerging markets", 2002, *Thunderbird International Business Review*, 44(3), 2002, pp. 399-430.
179. Lu y Beamish, "International diversification and firm performance: The scurve hypothesis", Van y Hoskisson, "Home country environments, corporate diversification strategies and firm performance"; Hitt, Hoskisson y Kim, "International diversification"; S. Tallman y J. Li, "Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms", *Academy of Management Journal*, 39, 1996, pp. 179-196.
180. F. J. Contractor, S. K. Kundu y C. C. Hsu, "A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector", *Journal of International Business Studies*, 34(1), 2003, pp. 5-19; A. K. Rose y E. van Wincoop, "National money as a barrier to international trade: The real case for currency union", *American Economic Review*, 91, 2001, pp. 386-390.
181. I. Bjorkman, W. Barner-Rasmussen y L. Li, "Managing knowledge transfer in MNCs: The impact of headquarters control mechanisms", *Journal of International Business Studies*, 35, 2004, pp. 443-455.
182. D. Luhnow, "How NAFTA helped Wal-Mart transform the Mexican Market", *Wall Street Journal*, 31 de agosto de 2001, pp. A1, A2.
183. B. Felgner, "Wal-Mart offers growth sequence", *Home Textiles Today*, 20 de junio de 2005, p. 4.
184. P. S. Barr y M. A. Glynn, "Cultural variations in strategic issue interpretation: Relating cultural uncertainty avoidance to controllability in discriminating threat and opportunity", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 59-67; V. Miroshnik, "Culture and international management: A review", *Journal of Management Development*, 21(7,8), 2002, pp. 521-544.
185. W. P .J. Henisz y B. A. Zelner, "Legitimacy, interest group pressures and change in emergent institutions, the case of foreign investors and host country governments", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 361-382; T. P. Blumentritt y D. Nigh, "The integration of subsidiary political activities in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, 33, 2002, pp. 57-77.
186. N. Shirouzu, "Mean but lean, Toyota seeks outside help", *Wall Street Journal*, 14 de julio de 2005, p. B4.
187. J. W. Lu y P. W. Beamish, "Network development and firm performance: A field study of internationalizing Japanese firms", *Multinational Business Review*, 12(3), 2004, pp. 41-61; U. Andersson, M. Forsgren y U. Holm, "The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 979-996.
188. S.-J. Chang y S. Park, "Types of firms generating network externalities and MNC's co-location decisions", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 595-616.



Estrategia de cooperación

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. Definir las estrategias de cooperación y explicar por qué las utilizan las empresas.
2. Definir y analizar tres tipos de alianzas estratégicas.
3. Mencionar las estrategias de cooperación a nivel negocios y describir cómo se utilizan.
4. Explicar las estrategias corporativas de cooperación en las empresas diversificadas.
5. Comprender la importancia que las alianzas estratégicas tienen en otros países como estrategia internacional de cooperación.
6. Explicar los riesgos de las estrategias de cooperación.
7. Describir dos enfoques que se utilizan para administrar las estrategias de cooperación.



EPA/TOUSSAINT KLUITERS/FILES/LANDOV

La alianza estratégica de Northwest y KLM ha sido cuestionada porque Air France adquirió KLM.

Cómo utilizar las alianzas para crear más valor

Las alianzas estratégicas se han convertido en un ingrediente esencial de las estrategias de las empresas. Existen muchas razones que explican lo anterior, pero el fondo del asunto es que cuando las empresas realizan buenas alianzas y las administran de forma efectiva, éstas les sirven para crear valor. Por ejemplo, Fujitsu ha formado una serie de exitosas alianzas estratégicas que han desempeñado un papel central en el éxito que ha tenido la empresa en años recientes. Fujitsu ha gozado de una exitosa asociación con Siemens AG desde hace más de 20 años. Un resultado de ésta fue la fusión de los negocios de computadoras de las dos empresas en Europa, la cual se convirtió en una empresa conjunta llamada Fujitsu Siemens Computers. Esta empresa conjunta, fabrica y vende una serie de productos del campo de los sistemas de informática. En 1993, Fujitsu y Advanced Micro Devices (AMD) constituyeron una empresa conjunta (Fujitsu AMD Semiconductor Ltd.) con el fin de diseñar, desarrollar y vender chips de memoria inmediata. La empresa vende estos chips a cada una de las empresas matrices y éstas los utilizan en los productos que venden en los mercados internacionales. En 1997, Fujitsu formó una alianza estratégica con Computer Associates para desarrollar y comercializar Jasmine, un producto de software que se ofrece como estándar para soluciones globales. En 1998, Fujitsu formó una alianza estratégica con Cisco Systems para brindar apoyo y vender los productos Cisco en Europa. Fujitsu ha formado alianzas con otras empresas, como Dell, EDS, Intel, Microsoft, Novell, Oracle, Sun Microsystems y Veritas. Por consiguiente, ha utilizado las alianzas estratégicas como medio fundamental para poblar los mercados internacionales.

Las alianzas estratégicas también han sido de gran importancia para otras empresas. Por ejemplo, la alianza de Northwest Airlines y KLM, formada en 1989, proporciona a cada una de estas dos empresas alrededor de 1 000 millones de dólares al año de ingresos adicionales. Para formar esta alianza Northwest tuvo que comenzar por obtener inmunidad ante las leyes antimonopolio de Estados Unidos, ya que de lo contrario, las dos líneas aéreas no podrían compartir información delicada de los precios, lo cual era necesario para que pudieran implementar el convenio de que compartirían un código. Sin embargo, Air France adquirió KLM y ahora Northwest debe obtener de nuevo la aprobación del gobierno de Estados Unidos para compartir información respecto a la fijación de precios con el nuevo dueño. American Airlines interpuso una demanda oponiéndose al arreglo y, hasta el momento en que se redactó este texto, la decisión estaba en duda. Northwest se vería muy afectada si perdiera esos 1 000 millones de dólares al año.

Al parecer, Fujitsu y Northwest formaron alianzas estratégicas para aprovechar oportunidades, pero otras empresas podrían formarlas por mera necesidad. Por ejemplo, muchos fabricantes de computadoras han formado alianzas con fabricantes extranjeros para mantener bajos sus costos, lo cual les permite competir de forma más efectiva en los mercados globales de las computadoras personales. En 2004, Dell, Apple, Gateway y Acer recurrieron al *outsourcing* de 100 por ciento de la fabricación de sus computadoras portátiles. IBM sólo utilizó el *outsourcing* para 40 por ciento, perdió dinero con sus portátiles y vendió el negocio a Lenovo, la empresa china líder en el terreno de las computadoras personales. Por lo tanto, las empresas de computadoras deben encontrar la manera de mantener costos bajos para poder competir en la industria, lo cual logran formando alianzas estratégicas con fabricantes extranjeros. Hoy en día, 80 por ciento de las computadoras portátiles son fabricadas por empresas taiwanesas, en su mayor parte en la China continental, donde los costos son incluso más bajos.

Las alianzas estratégicas también son fundamentales para la industria de los servicios de tecnología de la información (TI) en Europa. En años recientes, la industria ha estado muy competida debido al ingreso de algunos proveedores globales de servicios de TI (como IBM) y al crecimiento de otros (como Siemens). Un ejemplo del reto competitivo sería el caso de IBM, que ha adquirido el grupo de TI de la empresa danesa Maersk, así como de

otra empresa danesa más pequeña, por 575 millones de dólares. Parte de este acuerdo establece que IBM brindará servicios de TI a estas empresas. Siemens hizo lo mismo con BBC Technology, con un contrato a 10 años, por un valor de 3 700 millones de dólares. De esta manera, las empresas de servicios entraron al mercado, dejando a la competencia fuera de estos acuerdos, que podrían haber sido lucrativos. La apuesta es fuerte si se considera que los analistas estiman que el mercado europeo para los servicios de TI representa 212 000 millones de dólares al año, mientras que el mercado global representa 636 000 millones de dólares al año. Por consiguiente, las alianzas estratégicas son muy importantes para las empresas y son cruciales para ciertas industrias (como la de servicios de TI).

Fuentes: "Strategic alliances, Fujitsu", www.fujitsu.com, 23 de julio de 2005; S. Carey y D. Michaels, "Northwest could lose its lucrative pact with KLM", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 18 de julio de 2005; J. Dean y P. Tam, "The laptop trail", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 9 de junio de 2005; A. Reinhardt, "Europe's tech outfits hurry to the alter", *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com, 9 de mayo de 2005.

En capítulos anteriores se analizaron las estrategias que son importantes para lograr el crecimiento, la innovación y el desarrollo de las estrategias (crecimiento interno), así como las adquisiciones (crecimiento externo). En este capítulo se analizarán las estrategias de cooperación, las cuales representan otro camino para que las empresas puedan crecer y diferenciarse de los competidores con el fin de desarrollar ventajas competitivas que crean valor.[1]

*La **estrategia de cooperación** consiste en que dos o más empresas trabajan juntas para alcanzar un objetivo común.*

La **estrategia de cooperación** consiste en que dos o más empresas trabajan juntas para lograr un objetivo común.[2] Por consiguiente, cooperar con otras empresas es otra de las estrategias que las empresas utilizan con el fin de crear un valor para los clientes superior al costo de proporcionar dicho valor y establecer una posición favorable frente a la competencia (véanse los capítulos 2, 4, 5 y 8).[3] En el caso con el que inicia el capítulo se habla de algunas clases de alianzas estratégicas que se analizarán en este capítulo. Fujitsu forma alianzas, basadas en el capital social, con la intención de poder aprovechar las oportunidades del mercado. Desde 1989, Northwest Airlines ha gozado de una valiosa alianza estratégica que no está basada en el capital social, sino en un convenio para compartir su código con KLM, el cual, al parecer, ofrece a las dos empresas una ventaja competitiva. Las dos obtienen una cantidad importante de ingresos de su alianza cada año. La pérdida de la alianza afectaría mucho la probabilidad de supervivencia de Northwest Airlines. La creciente importancia de las estrategias de cooperación como motor del crecimiento no se debe subestimar. Cada vez es más frecuente que los competidores formen estrategias de cooperación, como muestra la alianza de Northwest y KLM. Dado que las dos llegan a muchos destinos a los cuales no llega la otra, la alianza proporcionó mayor valor a los clientes de cada una de las líneas aéreas y la cooperación de las empresas creó más valor que su competencia.[4] Las alianzas formadas por Dell y Hewlett-Packard con fabricantes de computadoras extranjeros fueron necesarias por cuestiones de competencia. También sacaron a IBM del negocio de las computadoras portátiles. Esta forma de alianza se llama *outsourcing*.[5] En Europa, las alianzas de TI enfrentan una competencia feroz, como muestra la adquisición de grupos de TI por parte de Siemens e IBM como medio para obtener contratos de servicios de TI de las principales empresas europeas. Esto significa que la competencia efectiva en el panorama del siglo XXI se presenta cuando la empresa aprende a cooperar con otras y a utilizar esta cooperación como medio para competir.[6]

Las alianzas estratégicas son la clase principal de estrategia de cooperación que utilizan las empresas y, por lo tanto, son el punto focal de este capítulo. Las estrategias de colusión no se utilizan con frecuencia, pero son otra clase de estrategia de cooperación que se analizará en el capítulo. En el caso de una *estrategia de colusión,* dos o más empresas cooperan con el fin de incrementar los precios por encima completamente del nivel competitivo.[7]

En el capítulo se analizan varios temas. En primer lugar se definen distintas alianzas estratégicas como clases primordiales de estrategias de cooperación y se ofrecen varios ejemplos. A continuación se analiza el amplio uso de las estrategias de cooperación en la economía global y las razones que lo explican. Se continúa con la descripción de las estrategias de negocios

(incluso las de colusión), las estrategias corporativas internacionales y las estrategias de cooperación en forma de red (la mayoría en forma de alianzas estratégicas). Al final del capítulo se explican los riesgos que conlleva utilizar las estrategias de cooperación y cómo la buena administración de éstas disminuye los riesgos.

Las alianzas estratégicas como principal tipo de estrategia de cooperación

La **alianza estratégica** es una estrategia de cooperación que consiste en que dos o más empresas combinan parte de sus recursos y capacidades para crear una ventaja competitiva.[8] Por lo tanto, como las alianzas estratégicas son vínculos que unen a las empresas, éstas implican que existe cierto grado de intercambio y que las partes comparten capacidades y recursos con el fin de desarrollar o distribuir sus bienes o servicios en cooperación.[9] Las alianzas estratégicas permiten que las empresas apalanquen los recursos y capacidades que tienen, al mismo tiempo que trabajan con sus aliadas para desarrollar recursos y capacidades adicionales que serán la base de nuevas ventajas competitivas.[10]

*La **alianza estratégica** es una estrategia de cooperación que consiste en que dos o más empresas combinan parte de sus recursos y capacidades para crear una ventaja competitiva.*

Muchas empresas, sobre todo las grandes competidoras globales, forman múltiples alianzas estratégicas. Esto es evidente en el caso con el que inicia el capítulo, con el ejemplo de Fujitsu que, entre otras, ha formado alianzas con AMD, Cisco, Dell y Microsoft. Con el fin de desarrollar tecnologías de punta, Lockheed Martin ha formado más de 250 alianzas con empresas de más de 30 países, concentrándose en su negocio primordial de modernizar la defensa.[11] En general, el éxito de una alianza estratégica requiere que la conducta de todas las partes aliadas sea de cooperación. Algunos ejemplos de conducta de cooperación que se sabe que contribuyen al éxito de la alianza son la solución activa de problemas, el ser digno de confianza y el buscar de forma consistente formas que permitan combinar los recursos y las capacidades de las aliadas para crear valor.[12]

Una ventaja competitiva obtenida por medio de una estrategia de cooperación suele llevar el nombre de ventaja por colaboración o por relaciones.[13] Como antes se explicó, en particular en el capítulo 4, las ventajas competitivas aumentan el éxito de la empresa en los mercados.[14] Los veloces cambios tecnológicos y la economía global son ejemplos de factores que mueven a las empresas a estar siempre mejorando sus ventajas competitivas actuales, al mismo tiempo que desarrollan otras nuevas para mantener la competitividad estratégica.[15]

Tres tipos de alianzas estratégicas

Los tres tipos principales de alianzas estratégicas son: la empresa conjunta o *joint venture*, la alianza estratégica con aportación de capital social y la alianza estratégica sin aportación de capital social.

La **empresa conjunta o *joint venture*** es una alianza estratégica con la cual dos o más empresas crean una empresa independiente desde el punto de vista legal con el fin de compartir parte de sus recursos y capacidades para desarrollar una ventaja competitiva. Las empresas conjuntas son muy efectivas para establecer relaciones a largo plazo y transferir el conocimiento tácito. Dado que este conocimiento no se puede codificar, el mismo debe ser aprendido por medio de experiencias[16] como las que ocurren cuando las personas de empresas asociadas trabajan unidas en una empresa conjunta. Como se expuso en el capítulo 3, el conocimiento tácito es una importante fuente de ventaja competitiva para muchas organizaciones.[17]

*La **empresa conjunta o joint venture** es una alianza estratégica con la cual dos o más empresas crean una empresa independiente desde el punto de vista legal con el fin de compartir parte de sus recursos y capacidades para desarrollar una ventaja competitiva.*

Por lo general, los socios de una empresa conjunta poseen porcentajes iguales de ésta y contribuyen en igual medida a sus operaciones. En China, Shui On Construction y el emprendedor Paul S. P. Tung constituyeron una empresa conjunta en partes iguales, llamada TH Group, con el fin de invertir en fábricas de cemento. En China, el cemento es un gran negocio porque el gobierno está desarrollando la infraestructura (puertos, carreteras, etc.) de las

provincias occidentales. Tung aportó el dinero y Shui On la experiencia necesaria para desarrollar una enorme cementera bien administrada.[18] La evidencia indica, sobre todo, que la empresa conjunta, puede ser la alianza óptima cuando las empresas tienen que combinar sus recursos y capacidades para crear una ventaja competitiva considerablemente distinta de otras que posean de forma individual y cuando los socios pretenden entrar en mercados muy inciertos.[19]

*La **alianza estratégica con aportación de capital social** consiste en que dos o más empresas poseen distintos porcentajes de la empresa que han constituido combinando parte de sus recursos y capacidades para crear una ventaja competitiva.*

La **alianza estratégica con aportación de capital social** consiste en que dos o más empresas poseen distintos porcentajes de la empresa que han constituido combinando parte de sus recursos y capacidades para crear una ventaja competitiva. Muchas inversiones extranjeras directas, como las realizadas por empresas japonesas y estadounidenses en China, se realizan por medio de alianzas estratégicas con aportación de capital social.[20]

Por ejemplo, Citigroup Inc. ha conformado una alianza estratégica con el Shanghai Pudong Development Bank (SPDB), el noveno banco de China, por medio de una inversión inicial de capital social que representa un total de cinco por ciento. Citibank recibió autorización para aumentar esa inversión a cerca de 25 por ciento, con lo cual se convirtió en un accionista importante y en el primer banco extranjero que poseyera más de 20 por ciento de un banco en la República Popular de China. Esta alianza estratégica con aportación de capital social sirvió como "una plataforma de lanzamiento para que Citigroup entrara en el negocio de las tarjetas de crédito en China". En 2004, el SPDB y Citibank lanzaron, de forma conjunta, la primera tarjeta de crédito en el país.[21]

*La **alianza estratégica sin aportación de capital social** consiste en que dos o más empresas establecen una relación contractual para compartir parte de sus recursos y capacidades únicos con el fin de crear una ventaja competitiva.*

La **alianza estratégica sin aportación de capital social** consiste en que dos o más empresas establecen una relación contractual para compartir parte de sus recursos y capacidades únicos con el fin de crear una ventaja competitiva. Con este tipo de alianza estratégica, las empresas no constituyen una empresa independiente por separado y, por lo tanto, no tienen porcentajes en el capital social. Por lo mismo, las alianzas estratégicas de esta clase son menos formales y exigen menos compromiso de los socios que las empresas conjuntas y las alianzas estratégicas con aportación de capital social.[22] La relativa informalidad y el menor nivel de compromiso que caracterizan a las alianzas estratégicas sin aportación de capital social hacen que no sean adecuadas para proyectos complejos en los cuales el éxito requiere transferencias efectivas de conocimiento tácito entre los socios.[23]

Sin embargo, hoy en día las empresas cada vez utilizan más este tipo de alianza bajo muchas formas distintas, como los contratos de licenciamiento, los contratos de distribución y los contratos de suministro.[24] Por ejemplo, la que fuera Sears, Roebuck and Co. celebró un contrato de *outsourcing* para transferir su negocio de tarjetas de crédito a Citigroup Inc. por 3 000 millones de dólares. Sears era una de las pocas empresas que seguía teniendo el control total de sus tarjetas de crédito de marca privada, dado que la mayor parte de las tiendas departamentales prefirieron alianzas sin aportación de capital y con marcas compartidas con instituciones financieras. Con este contrato de servicio y comercialización a 10 años, Citigroup absorberá los costos asociados con el programa de financiamiento de cero por ciento de Sears, que según esta última le ahorrará más de 200 millones de dólares por año. Sears también informó que, con base en el contrato, espera recibir de Citigroup alrededor de 200 millones de dólares por año por concepto de pagos realizados. Esta alianza estratégica brindará a Sears la posibilidad de volver a enfocarse en la batalla de su negocio de venta minorista y dará a Citibank el control total de la operación de la tarjeta de crédito de Sears.[25] Una razón básica que explica el crecimiento de los distintos tipos de estrategias de cooperación es la complejidad y la incertidumbre que caracterizan a la mayor parte de las industrias globales, lo cual dificulta el éxito de las empresas que no constituyen sociedades.[26] Por ejemplo, Citibank es una empresa global que compite en mercados de todo el mundo, mientras que Sears es una empresa nacional, que debe competir contra empresas globales, como Wal-Mart, que tienen importantes economías de escala.



EPA/CIRCO DEL SOL/LANDOV

La alianza del Cirque du Soleil y Clear Channel Communications les ha servido para organizar un recorrido por América del Norte.

Por lo general, los contratos de outsourcing adoptan la forma de una alianza estratégica sin aportación de capital social.[27] Como se explicó en el capítulo 3, el *outsourcing* se refiere a comprar a otra empresa una actividad primaria o de apoyo que crea valor. Dell y la mayor parte de las otras empresas de computación utilizan el *outsourcing* para la mayor parte o toda su producción de computadoras portátiles, como se explica en el caso con el que inicia el capítulo. Ejemplos de otras formas de alianza sin aportación de capital social son el caso del contrato conjunto celebrado por Aetna y CVS con el fin de desarrollar programas de gran alcance para informar a los beneficiarios de Medicare sobre la Ley de Modernización de Medicare. Asimismo, el Cirque du Soleil constituyó una sociedad con Clear Channel Communications para implementar un recorrido por ciudades de América del Norte que cubrirá 100 fechas.[28]

Razones de las empresas para formar alianzas estratégicas

Las estrategias de cooperación se han vuelto parte integral del panorama competitivo y tienen una importancia primordial para muchas organizaciones. Por ejemplo, en una encuesta aplicada a un grupo de ejecutivos de empresas de tecnología, éstos respondieron que las alianzas estratégicas son fundamentales para el éxito de sus organizaciones.[29] Al referirse al tema de la adquisición y el desarrollo de tecnología, un administrador comentó que "hoy en día las empresas deben asociarse a otras o, de lo contrario, no podrán participar en la siguiente ola. Es imposible adquirir la tecnología con la rapidez necesaria y, por ello, las asociaciones resultan esenciales".[30]

Las alianzas estratégicas, entre otros de sus beneficios, permiten a los socios crear un valor que no podrían desarrollar si actuaran de forma independiente[31] y entrar en los mercados con mayor rapidez.[32] Más aún, la mayor parte de las organizaciones, por no decir que todas, carece del conjunto completo de recursos y capacidades que requieren para lograr sus objetivos, lo cual indica que asociarse con otras incrementará la probabilidad de alcanzarlos.[33]

Los efectos de un mayor uso de las estrategias de cooperación (sobre todo en forma de alianzas estratégicas) son notables. Por ejemplo, en el caso de las empresas grandes, las alianzas representan más de 20 por ciento de los ingresos.[34] Muchos altos directivos apoyan esta expectativa porque creen que las alianzas son un vehículo de primera para el crecimiento de la organización.[35] En algunas industrias se está volviendo más frecuente que se presente la competencia de una alianza frente a otra que de una empresa frente a otra. Por ejemplo, en el sector global de las líneas aéreas la competencia es cada vez más habitual entre grandes alianzas que entre líneas aéreas.[36]

En esencia, las empresas forman alianzas estratégicas para reducir la competencia, mejorar sus capacidades para competir, tener acceso a los recursos, aprovechar oportunidades y adquirir flexibilidad estratégica. Para ello es imprescindible que elijan a los socios adecuados y que merezcan su confianza.[37] Por consiguiente, las empresas tratan de formar una red con su portafolio de alianzas y con ellas crean el capital social que les proporcionará mayor flexibilidad.[38] Gracias a este capital social, pueden acudir a sus socios cuando lo necesitan. Por supuesto que el capital social significa que existe reciprocidad y que los socios también les pedirán ayuda (y esperan que se les brinde).[39]

Las condiciones de competencia únicas de los mercados de ciclo lento, de ciclo rápido y de ciclo normal[40] permiten que las empresas que utilizan estrategias de cooperación logren objetivos un poco diferentes (véase la tabla 9.1). En el capítulo 5 se explicaron estos tres tipos de mercados, así como la rivalidad competitiva y la dinámica competitiva. Los *mercados de ciclo lento* son aquellos en los que las ventajas competitivas de la empresa están protegidas contra la imitación durante periodos relativamente largos y donde la misma es muy costosa. Estos mercados se acercan a condiciones monopolísticas. Algunos ejemplos de industrias que se caracterizan por sus mercados de ciclo lento han sido, a lo largo de la historia, las de ferrocarriles, las telecomunicaciones, las empresas de energía eléctrica y los servicios financieros. En los *mercados de ciclo rápido* las ventajas competitivas de la organización no están protegidas contra la imitación, lo cual no permite sostenerlas durante un periodo muy largo. En los *mercados de ciclo normal* las ventajas competitivas están protegidas hasta cierto punto contra la imitación y ello, por lo general, permite sostenerlas durante un periodo más largo que en el caso de los mercados de ciclo rápido, pero durante un periodo más breve que en los mercados de ciclo lento.

Razones para las alianzas estratégicas por tipo de mercado TABLA 9.1

Mercado	Razón
Ciclo lento	• Tener acceso a un mercado restringido • Establecer una franquicia en un nuevo mercado • Mantener la estabilidad del mercado (por ejemplo, establecer estándares)
Ciclo rápido	• Acelerar el desarrollo de nuevos bienes o servicios • Acelerar la entrada a un nuevo mercado • Mantener el liderazgo de mercado • Formar un estándar de tecnología para la industria • Compartir gastos de riesgo en I&D • Evitar la incertidumbre
Ciclo normal	• Adquirir poder de mercado (disminuir exceso de capacidad de la industria) • Adquirir acceso a recursos complementarios • Establecer mayores economías de escala • Superar barreras al comercio • Afrontar el reto de la competencia de otros competidores • Conjuntar recursos para proyectos de capital muy grandes • Aprender nuevas técnicas de negocios

Mercados de ciclo lento

Las empresas que están en mercados de ciclo lento a menudo utilizan alianzas estratégicas para entrar en mercados restringidos o establecer franquicias en nuevos mercados. Por ejemplo, debido a la consolidación de las adquisiciones, la industria siderúrgica estadounidense tiene tres grandes actores: U.S. Steel, ISG y Nucor. En su esfuerzo por competir en el mercado global del acero, éstas empresas se han propuesto conseguir socios internacionales y mercados en el exterior. Han formado alianzas estratégicas en Europa y Asia e invertido en empresas en Sudamérica y Australia. Por ejemplo, Nucor ha invertido en empresas conjuntas en Brasil y Australia. Mientras la consolidación global continúa, estas empresas han ido incrementando su competitividad por medio de sus alianzas estratégicas en el extranjero.[41]

Los mercados de ciclo lento son cada vez más raros en el panorama de la competencia del siglo XXI por varias razones, entre ellas la privatización de las industrias y las economías, la rápida expansión de las capacidades de Internet para la rápida difusión de información y la velocidad con la cual los avances tecnológicos hacen que sea posible imitar con rapidez incluso aquellos productos que son muy complejos.[42] Las empresas que compiten en mercados de ciclo lento deben reconocer que es probable que en el futuro se encuentren con situaciones en las cuales sus ventajas competitivas sólo son sostenibles en parte (en el caso de un mercado de ciclo estándar) o que son insostenibles (en el caso de un mercado de ciclo rápido). Las estrategias de cooperación le pueden resultar muy útiles a las empresas que están transitando de mercados más o menos protegidos a otros con más competencia.[43]

Mercados de ciclo rápido

Los mercados de ciclo rápido suelen ser inestables, imprevisibles y complejos.[44] Estas condiciones combinadas casi excluyen la posibilidad de establecer ventajas competitivas de larga duración al obligar a las empresas a buscar de forma incesante fuentes de ventajas competitivas nuevas, al mismo tiempo que crean valor utilizando las actuales. Las alianzas entre las empresas que en el presente tienen exceso de recursos y capacidades y otras que tienen capacidades

promisorias ayudan a que las empresas que compiten en mercados de ciclo rápido puedan transitar con efectividad del presente al futuro y también que puedan entrar con rapidez en los nuevos mercados.

La industria de la tecnología de la información (TI) es un mercado de ciclo rápido. El panorama de la TI continúa su fuerte dinamismo como un negocio que está llegando a ser más enfocado en la selección de un puñado de socios estratégicos para ayudar a conducir la reducción de costos, integrar tecnologías que suministran ventajas de negocios significativas o ganancias en la productividad y observar de manera audaz aplicaciones que puedan cambiar hacia plataformas más flexibles y efectivas en costos. Al respecto se ha aprendido acerca del muy competitivo mercado europeo de la TI en el caso con que inicia este capítulo. De hecho, las acciones de IBM y Siemens ejemplifican la agresividad con que las empresas intentan obtener y consolidar una posición de mercado. Dell, también mencionada en el caso de apertura, se esfuerza por mantener su liderazgo en el mercado mediante el interés en sus clientes. Como resultado de los requerimientos de éstos ha desarrollado servidores y unidades de memoria más modulares y a la medida. El vínculo de Dell con sus clientes también le ayudó a identificar tecnología inalámbrica crucial para las corporaciones y ello definió una característica estándar en todas las laptops corporativas en 2004. Sus socios estratégicos incorporan mucha de esta tecnología dentro de las máquinas fabricadas y vendidas por Dell.[45]

Mercados de ciclo normal o estándar

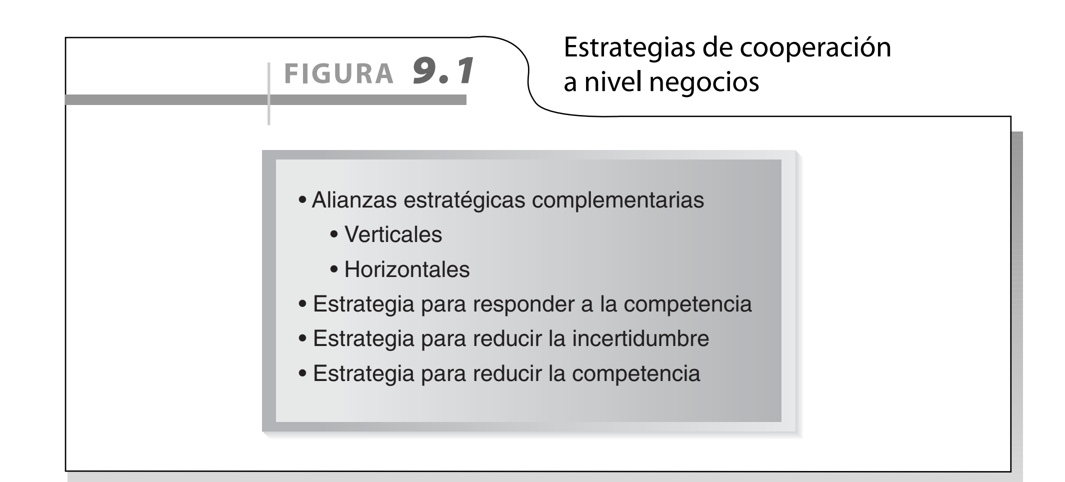
En los mercados de ciclo normal, que suelen ser grandes y estar orientados a las economías de escala (por ejemplo, el espacio aéreo comercial), es probable que las alianzas sean entre socios que tienen recursos y capacidades que se complementan. Si bien las alianzas de las líneas aéreas en un principio se formaron para incrementar los ingresos, al final las líneas se dieron cuenta de que también pueden servir para abatir costos. SkyTeam (presidida por Delta y Air France) desarrolló un sitio web interno para acelerar las compras conjuntas y permitir que las líneas de la alianza intercambiaran avisos respecto a la fijación de precios. Los directivos de Oneworld (American Airlines y British Airways) comentan que las aliadas han ahorrado hasta 200 millones de dólares gracias a las compras conjuntas, y Star Alliance (United y Lufthansa) estima que las líneas aliadas ahorran hasta 25 por ciento en razón de los pedidos conjuntos. Algunas líneas aéreas han llevado este nuevo poder de compra hasta el artículo que tiene el precio más alto: los aviones. Cuatro líneas aéreas (Air Canada, Lufthansa, Austrian Airlines y Scandinavian Airlines System) están tratando de comprar de manera conjunta 100 aviones; Alitalia y Air France están tratando también de hacerlo para vuelos regionales. Como se ilustra en los ejemplos anteriores, las alianzas de empresas en este mercado de ciclo normal con frecuencia están dirigidas a obtener posibles economías de escala.[46]

Las empresas también pueden cooperar en los mercados de ciclo normal con el fin de adquirir más poder de mercado. Como se expuso en el capítulo 6, el poder de mercado permite a la organización vender su producto a un precio que está por encima del nivel de competencia o reducir sus costos por debajo del nivel de competencia, o ambas cosas. En 2003, Verizon Communication constituyó una empresa conjunta con Vodafone Group (llamada Verizon Wireless) con el fin de ofrecer servicios inalámbricos en múltiples mercados de Estados Unidos. Los socios pudieron compartir el riesgo y entrar en más mercados, lo cual confirió a la empresa más poder de mercado desde su inicio. En 2005, Verizon Wireless estaba brindando servicios en 43 mercados. Como la empresa es el primer jugador y opera en un número importante de mercados, tiene bastante poder de mercado.[47]

Estrategia de cooperación a nivel negocios

La **estrategia de cooperación a nivel negocios** sirve para que la empresa mejore su desempeño en un mercado de productos. Como se explicó en el capítulo 4, la estrategia de negocios especifica aquello que pretende hacer la empresa para obtener una ventaja competitiva en mercados específicos de productos. Por consiguiente, la organización formula una estrategia

*La **estrategia de cooperación a nivel negocios** sirve para que la organización mejore su desempeño en un mercado de productos.*



de cooperación a nivel negocios cuando piensa que la combinación de sus recursos y capacidades con los de uno o varios socios creará ventajas competitivas que ella sola no puede crear y que conducirán al éxito en un mercado específico de productos. Existen cuatro estrategias de cooperación a nivel negocios (véase la figura 9.1).

Alianzas estratégicas complementarias

*Las **alianzas estratégicas complementarias** son alianzas de negocios formadas con el fin de que las empresas compartan parte de sus recursos y capacidades de forma que se complementen y les permitan desarrollar ventajas competitivas.*

Las **alianzas estratégicas complementarias** son alianzas de negocios formadas con el fin de que las empresas compartan parte de sus recursos y capacidades de forma que se complementen y les permitan desarrollar ventajas competitivas.[48] Existen dos tipos de alianzas estratégicas complementarias: las verticales y las horizontales (véase la figura 9.1).

Alianza estratégica complementaria vertical

En el caso de una *alianza estratégica complementaria vertical*, las empresas comparten sus recursos y capacidades cuando están en distintas etapas de la cadena de valor, para poder crear una ventaja competitiva (véase la figura 9.2).[49] A menudo, las alianzas complementarias verticales se forman como reacción ante cambios del entorno, es decir, sirven como medio para adaptarse a los cambios que ocurran en éste.[50] Las alianzas que han formado Dell, Hewlett-Packard y otros fabricantes de computadoras con los fabricantes taiwaneses representan esta clase de convenio de cooperación. Las computadoras personales se habían convertido casi en un producto de primera necesidad, con poca diferenciación entre ellas. Como resultado, el precio se convirtió en un factor fundamental para la competencia, la cual requería que las empresas controlaran sus costos. Con el fin de reducir de forma importante el costo de la manufactura de cada unidad, muchas de estas empresas recurrieron al *outsourcing*. IBM lo utilizó tan solo para 40 por ciento de sus manufacturas y no pudo controlar sus costos tan bien como sus competidores. Más adelante casi abandonó el mercado al vender su negocio de computadoras portátiles a Lenovo. Como se ejemplifica en el caso del sector de las computadoras, este tipo de cambios en las industrias y en el contexto global de la competencia han llevado a una *desintegración vertical*.[51] Como se explica en el caso con el que inicia el capítulo, Dell y varios fabricantes de computadoras más utilizan el *outsourcing* para 100 por ciento de su producción de computadoras portátiles, en lugar de fabricarlas de forma interna. Los fabricantes taiwaneses tienen las capacidades tecnológicas y el acceso a mano de obra barata, lo cual les confiere capacidades complementarias. Un tema crucial para las empresas es la cantidad de conocimiento tecnológico que deben compartir con sus socios. Necesitan que éstos cuenten con el conocimiento necesario para desempeñar la tarea de forma efectiva y que complemente sus capacidades. Parte de esta decisión depende de la confianza y del capital social que hayan desarrollado los socios.[52]

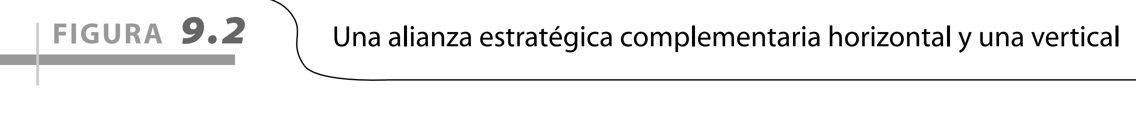


FIGURA 9.2 Una alianza estratégica complementaria horizontal y una vertical

Alianza estratégica complementaria horizontal

Una *alianza estratégica complementaria horizontal* es aquella con la cual las empresas comparten sus recursos y capacidades cuando están en la misma etapa de la cadena de valor para poder crear una ventaja competitiva (véase la figura 9.2). Por lo común, las empresas utilizan este tipo de alianza para concentrarse en las oportunidades a largo plazo que existen para el

desarrollo y la distribución de productos.[53] Bell Canada y Microsoft Canada formaron una alianza para brindar servicios de Internet en Canadá por medio de un nuevo portal. Aun cuando comparten las operaciones diarias del portal, Bell Canada es la encargada de desarrollar el contenido, del apoyo al cliente, de la facturación y del marketing. Microsoft ofrece acceso a su infraestructura para el portal y servicios en línea como Hotmail y MSN Messenger.[54]

Es importante señalar que las alianzas horizontales pueden requerir que los socios inviertan la misma cantidad de recursos, pero que éstos rara vez les producen los mismos beneficios a todos. Varias razones podrían explicar el desequilibrio de los beneficios.[55] Los socios con frecuencia obtienen distintas oportunidades de la alianza. Podrían aprender a diferentes ritmos y tener distintas capacidades para apalancar los recursos complementarios que proporciona la alianza. Algunas empresas son más efectivas para administrar las alianzas y obtener beneficios de ellas. Los socios podrían tener distintas reputaciones en el mercado, lo cual marcaría la diferencia de las clases de acciones que pueden emprender de forma legal en los mercados. Por ejemplo, los ingresos globales por concepto de ventas de Mitsubishi Motors registraron un decremento del orden de 50 por ciento durante el periodo de 2004-2005. Esto se debió a importantes errores de administración que llevaron a facilitar préstamos a consumidores jóvenes y de gran riesgo, lo que dio como resultado un gran número de créditos malos y defectos de sus vehículos que en opinión del público llevaban a accidentes fatales. Los administradores, en lugar de tratar de corregir los defectos, los encubrieron. Con el fin de aumentar sus tasas de productividad y de utilización de la capacidad, Mitsubishi Motors formó una alianza con Peugeot para fabricar los nuevos vehículos utilitarios que se venderían con el nombre de marca de la segunda. La alianza ayudaría a la primera a reducir el costo global por unidad de sus propios vehículos.[56]

Estrategia para responder a la competencia

Como se explicó en el capítulo 5, en la competencia, los rivales imitan las acciones competitivas de sus contrapartes para atacarlos y responden a tales acciones que emprenden para competir contra ellos. Las empresas utilizan las alianzas estratégicas para responder a los ataques de sus competidores, pero como pueden ser difíciles de revertir y costosas de operar, suelen aliarse más para las acciones estratégicas que para las tácticas.

France Telecom y Microsoft anunciaron que formarían una alianza con dos grandes proyectos iniciales. El primero pretendía desarrollar una serie de teléfonos con tecnología de Microsoft, que utilizara servicios de Internet. El diseño de los teléfonos permitiría usarlos como teléfonos celulares tradicionales o para acceder a Internet desde casa o la calle. Este proyecto es una respuesta ante el BT Group PLC, el cual anunció un nuevo servicio híbrido de telefonía móvil y fija que utilizará una tecnología inalámbrica de corto alcance llamada Bluetooth. La alianza de France Telecom y Microsof utilizará una tecnología más potente Wireless Fidelity (Wi-Fi). Didier Lombard, presidente de France Telecom, declaró que la industria de las telecomunicaciones está registrando veloces cambios y que sus miembros actuales también deben actuar con rapidez para adaptarse. La sociedad con Microsoft tiene el propósito de responder a estos cambios.[57]

Estrategia para reducir la incertidumbre

Las empresas utilizan alianzas estratégicas de negocios, sobre todo en los mercados de ciclo rápido, para protegerse contra el riesgo y la incertidumbre.[58] También las utilizan en casos de incertidumbre, por ejemplo, cuando entran en nuevos mercados de productos o en economías emergentes. Por ejemplo, el banco holandés ABN AMOR constituyó una empresa llamada ShoreCap Internacional, misma que representa una asociación de organizaciones multisectoriales, la cual incluye empresas privadas, instituciones financieras, fondos de desarrollo y fundaciones. ShoreCap invierte capital y asesora a instituciones financieras locales que facilitan préstamos a microempresas y a pequeñas empresas de economías en desarrollo de Asia, África y Europa central y oriental. El patrocinador líder de la empresa, Shorebank Corporation, es un banco comercial para el desarrollo de comunidades y la protección del ambiente. Tiene un

largo historial de colaboración con instituciones financieras y con otros aliados, entre ellos el Banco Mundial. Por medio de esta estrategia de cooperación con otras instituciones financieras, Shorebank persigue la meta de reducir el riesgo que conlleva otorgar créditos a pequeños prestatarios de regiones en desventaja. Asimismo, espera disminuir la pobreza en las zonas donde invierte.[59]

En otros casos, las empresas forman alianzas estratégicas de negocios para reducir la incertidumbre relacionada con el desarrollo de nuevos productos o con el establecimiento de un estándar tecnológico.[60] Es interesante destacar que la alianza de France Telecom y Microsoft representa una acción para responder a la competencia en el caso de France Telecom, pero es una alianza para reducir la incertidumbre en el caso de Microsoft, la cual la está utilizando para aprender más acerca del sector y de la actividad de las telecomunicaciones, ya que necesita aprender cómo desarrollar software para satisfacer las necesidades de dicho sector. Al asociarse con una empresa del sector, Microsoft está reduciendo su incertidumbre respecto a las necesidades del mercado y el software. Además, la alianza tiene el claro propósito de desarrollar nuevos productos y, como las dos empresas combinarán su conocimiento y capacidades, también disminuirá su incertidumbre.

Estrategia para reducir la competencia

Las estrategias de colusión se utilizan para reducir la competencia y difieren de las alianzas estratégicas porque, con frecuencia, son una forma ilícita de cooperación. Existen dos clases de estrategias de colusión: las de colusión explícita y las de colusión tácita.

La *colusión explícita* "se presenta cuando las empresas negocian de forma directa para ponerse de acuerdo en cuanto al volumen de producción y la fijación de los precios con el propósito de reducir la competencia".[61] Las estrategias de colusión explícita son ilícitas en Estados Unidos y en casi todas las economías desarrolladas del mundo (salvo en el caso de las industrias reguladas).

Las empresas que utilizan estrategias de colusión explícita podrían ser demandadas y acusadas de acciones desleales para la competencia. Por ejemplo, en 2004, Eliot Spitzer, el procurador general de Nueva York, acusó a Marsh & McLennan de colusión para fijar los precios. La acusación sostenía que la empresa recomendaba a los clientes que acudieran a ciertas aseguradoras favorecidas y que se había coludido con ellas para amañar el proceso de licitación de seguros de daños materiales y vida. La acusación de Spitzer también incluía cargos contra las compañías de seguros (por ejemplo, American International Group-AIG) y otras empresas. El presidente de AIG es padre del presidente de Marsh McLennan, parentesco que hace que la acusación sea más inquietante. Estos graves cargos afectan el futuro de las empresas acusadas y, por consiguiente, sus valores de mercado actuales.[62]

La *colusión tácita* se presenta cuando varias empresas de una industria observan tanto las acciones competitivas de las demás como sus respuestas y se basan en ellas para coordinar, de forma indirecta, sus decisiones respecto a la producción y los precios.[63] La colusión tácita da por resultado un volumen de producción por debajo del nivel de competencia y precios por encima de ese nivel. En el caso de la colusión tácita, a diferencia de lo que ocurre en la colusión explícita, las empresas no negocian de forma directa las decisiones de producción y de precios.

Como se explicó en el capítulo 6, la *tolerancia recíproca* es una forma de colusión tácita, "que las empresas utilizan en la competencia para evitar los ataques contra aquellas rivales que se encuentran en múltiples mercados". Cuando los rivales enfrentan una competencia en mercados multiples aprenden mucho unos de otros, por ejemplo, cómo detener los efectos de los ataques de sus rivales y las respuestas que éstos presentan ante la competencia. Como cada uno de los competidores conoce cuestiones acerca de los otros, las empresas optan por no librar batallas que podrían ser destructivas en mercados de productos múltiples.[64]

AOL domina el negocio de los mensajes instantáneos (MI) con casi 60 millones de usuarios. Yahoo! y MSN también operan servicios de MI, pero a diferencia del e-mail, estos mensajes no pueden pasar de un programa a otro, situación que molesta a muchos usuarios. En 2003, AOL y Microsoft anunciaron, de forma bastante callada, que integrarían sus servicios de MI para los consumidores. MSN ocupa el segundo lugar en cuanto a número de usuarios de MI (23.6 millones) y mediante este contrato estratégico con AOL ha podido reducir el nivel de competencia.[65]



© BILL ARON/PHOTOEDIT

La colusión tácita ha llevado a que la mayoría de los cereales que aparecen en este pasillo sean de cuatro empresas: Kellogg, General Mills, Post y Quaker.

Las empresas suelen utilizar la colusión tácita como estrategia de negocios para reducir la competencia en sectores muy concentrados, como el de los cereales. Las empresas de estos sectores reconocen que son interdependientes y que, en la competencia, sus acciones y respuestas afectan en gran medida el comportamiento de los competidores hacia ellas. El hecho de comprender esta interdependencia, y de observar con atención a los competidores en razón de la misma, suelen desembocar en la colusión tácita.

Cuatro empresas (Kellogg, General Mills, Post y Quaker) han llegado a representar hasta 80 por ciento del volumen de ventas del segmento del mercado estadounidense de los cereales preparados.[66] Hay quienes piensan que este alto nivel de concentración ha dado por resultado "que los cereales de marca tengan precios muy superiores a los costos de producción".[67] En este sector los precios por encima del nivel de competencia sugieren la posibilidad de que las empresas dominantes hayan utilizado la colusión tácita en su estrategia de cooperación.

En general, los gobiernos de las economías de libre mercado deben determinar hasta qué punto pueden colaborar los rivales para incrementar su competitividad, pero sin violar los reglamentos establecidos.[68] No obstante, esto representa todo un reto cuando se evalúan las estrategias de colusión, sobre todo las tácitas. Por ejemplo, como la regulación de las empresas farmacéuticas y de biotecnología que deben colaborar para enfrentar la competencia global podría llevar a excesos en la fijación de precios, es preciso contar con una regulación que garantice el equilibrio correcto, aun cuando ésta, en ocasiones, entorpezca la posibilidad de tener mercados eficientes.[69] Cada empresa debe analizar el efecto que tendrá su estrategia para reducir la competencia en su desempeño y competitividad.

Evaluación de las estrategias de cooperación a nivel negocios

Las empresas utilizan las estrategias de negocios para desarrollar ventajas competitivas que contribuyan a una posición y un desempeño exitosos en los mercados de productos específicos. Para poder desarrollar una ventaja competitiva utilizando una alianza, el conjunto particular de recursos y capacidades que las empresas integran por medio de una alianza debe ser valioso, raro, difícil de imitar e insustituible (véase el capítulo 3).

La evidencia sugiere que las alianzas estratégicas de negocios que se complementan, sobre todo las verticales, tienen mayor probabilidad de crear una ventaja competitiva sostenible.[70] Las alianzas complementarias horizontales, en ocasiones, son difíciles de mantener porque con frecuencia ocurren entre rivales. Como antes se expuso, el sector internacional de las líneas aéreas, en un esfuerzo por evitar las leyes que bloquean las fusiones internacionales, ha reaccionado formando sociedades globales desde hace varios años. La más grande es Star Alliance, creada en torno a United Airlines, Lufthansa y All Nippon Airways. El hecho de que United iniciara procedimientos de quiebra en 2003, sujeta al capítulo 11 de la ley de quiebras de Estados Unidos, y que siga amenazando con la quiebra según el capítulo 7 (liquidación) ha desestabilizado esta sociedad. Al principio KLM, con sede en Holanda, era tan solo una pequeña parte de una sociedad; la antes mencionada alianza estratégica con Northwest Airlines para cubrir rutas transatlánticas. Más adelante, Delta y Continental se unieron a la alianza para participar en vuelos nacionales conjuntos y ahora están cooperando con KLM en vuelos internacionales. Lo natural sería que todas se unieran a la alianza de SkyTeam, la sociedad anclada por Delta y Air France. Sin embargo, en la actualidad se requiere que las autoridades reguladoras de la Unión Europea aprueben la alianza estratégica de Northwest con KLM, porque ésta ha sido adquirida por Air France. Esta aprobación es necesaria porque la consolidación de la industria está reduciendo la competencia y la autorización anterior estaba basada en KLM y no en Air France. Debido a que varias líneas aéreas tienen una posición muy débil (entre ellas

United, que está al borde de la quiebra) y a la enorme rivalidad que existe entre los socios de este sector, es frecuente que estas alianzas horizontales sean muy inestables.[71]

Las alianzas estratégicas diseñadas para responder a la competencia y reducir la incertidumbre también pueden crear ventajas competitivas, pero estas ventajas a menudo son más temporales que las desarrolladas por medio de alianzas estratégicas complementarias (verticales y horizontales). La principal razón para que ocurra lo anterior es que el enfoque de las alianzas complementarias está más centrado en la creación de valor que el enfoque de las alianzas para reducir la competencia o la incertidumbre, los cuales tienen la intención de responder a las acciones de los competidores o de reducir la incertidumbre, pero no de atacar a los competidores.

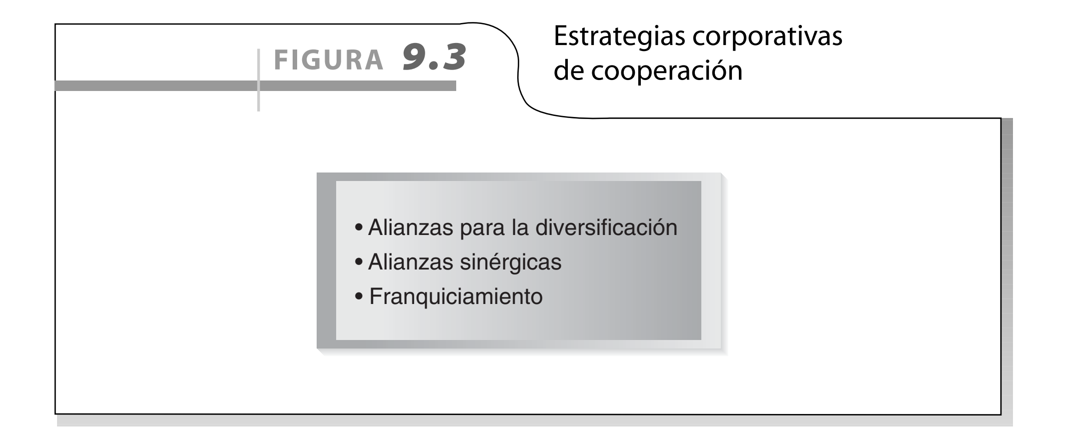
De las cuatro estrategias de cooperación, la utilizada para reducir la competencia es la que tiene menos probabilidad de crear una ventaja competitiva sostenible. Por ejemplo, algunas investigaciones indican que las empresas que aplican una estrategia de inversión extranjera directa, utilizando las alianzas con un enfoque de imitación que sigue el ejemplo del líder, quizá no tengan metas estratégicas o de aprendizaje sólidas. Por lo tanto, esta inversión se podría atribuir a una colusión tácita de las empresas participantes, y no a una que pretende obtener una ventaja competitiva.[72] Las empresas que utilizan estas alianzas estratégicas de negocios para reducir la competencia deben vigilar con atención hasta qué punto están facilitando la creación de ventajas competitivas.

Estrategias corporativas de cooperación

La empresa utiliza una **estrategia corporativa de cooperación** para que le ayude a diversificarse en términos de los productos que ofrece, los mercados que atiende o las dos cosas. Las alianzas para la diversificación, las alianzas sinérgicas y las franquicias son las estrategias corporativas de cooperación que se utilizan con más frecuencia (véase la figura 9.3).

*La **estrategia corporativa de cooperación** es utilizada por la empresa como ayuda para diversificarse en términos de los productos que ofrece, los mercados que atiende o las dos cosas.*

Las empresas utilizan las alianzas para la diversificación y las sinérgicas para crecer y diversificar sus operaciones por diversos medios, y no por medio de una fusión o una adquisición.[73] Cuando una empresa quiere diversificarse en mercados donde el gobierno del país sede, impide las fusiones y las adquisiciones, las alianzas resultan una opción muy conveniente. Las alianzas estratégicas corporativas también son atractivas en comparación con las fusiones y, en particular, con las adquisiciones, porque requieren que se comprometan menos recursos[74] y permiten una mayor flexibilidad en términos de las actividades necesarias para diversificar las operaciones de los socios.[75] La alianza se puede utilizar como vía para determinar si, en un futuro, los socios se podrían beneficiar con una adquisición o una fusión entre ellos. Este proceso de "ensayo" con frecuencia es característico de las alianzas que se forman para combinar los recursos y las capacidades tecnológicas únicas de las empresas.[76]



Alianza estratégica para la diversificación

*Una **alianza estratégica para la diversificación** es una estrategia corporativa de cooperación que las empresas utilizan para compartir parte de sus recursos y capacidades con el fin de diversificarse con nuevos productos o en otras zonas de mercado.*

Una **alianza estratégica para la diversificación** es una estrategia corporativa de cooperación que las empresas utilizan para compartir parte de sus recursos y capacidades con el fin de diversificarse con nuevos productos o en otras zonas de mercado. Shell Petrochemicals y China National Offshore Oil Corporation (CNOOC) constituyeron una empresa conjunta para construir un complejo petroquímico con valor de 4 300 millones de dólares en el sur de China. La meta de la empresa es la producción de productos para "Guangdong y otras áreas de alto consumo a lo largo de las zonas económicas costeras del país".[77] CNOOC ha desarrollado negocios en especial corriente arriba, sobre todo en la producción petrolera de plataformas marinas. La empresa conjunta significa que CNOOC continuará con la diversificación de sus negocios centrales corriente arriba. Una vez que la organización comenzó a operar, los socios vivieron algunos momentos de gran tensión. Shell se opuso a la oferta de CNOOC para adquirir Unocal, porque ésta era un competidor. Para fortuna de Shell, Unocal rechazó la oferta de CNOOC y optó por la de Chevron.[78]

Cabe señalar que las redes de alianzas muy diversificadas pueden llevar a que las empresas aliadas registren un mal desempeño.[79] No obstante, las empresas cooperativas también se utilizan para reducir la diversificación en empresas que están demasiado diversificadas.[80] Las japonesas Fujitsu, Mitsubishi Electric, Hitachi, NEC y Toshiba, todas ellas fabricantes de chips, han utilizado las empresas conjuntas para consolidarse y después crear negocios derivados diversificados que han tenido malos resultados. Por ejemplo, Fujitsu se dio cuenta de que los chips de memoria se estaban convirtiendo en una carga financiera y se deshizo de su negocio de memoria inmediata mediante una empresa conjunta controlada por Advanced Micro Devices. Esta alianza ayudó a Fujitsu a volver a enfocarse en sus negocios centrales.[81]

Alianza estratégica sinérgica

*Una **alianza estratégica sinérgica** es una estrategia corporativa de cooperación que las empresas utilizan para compartir parte de sus recursos y capacidades con el fin de crear economías de alcance.*

Una **alianza estratégica sinérgica** es una estrategia corporativa de cooperación que las empresas utilizan para compartir parte de sus recursos y capacidades con el fin de generar economías de alcance. Las alianzas estratégicas sinérgicas, al igual que la alianza estratégica de negocios complementaria horizontal, crean sinergias en varias funciones o múltiples negocios de las empresas socias.

PanAmSat constituyó una empresa conjunta con Jsat Corporation con el fin de desarrollar y poner en órbita un pequeño satélite (que costó 140 millones de dólares) para ofrecer programas de video de alta definición y servicios de Internet a la parte oriental de Estados Unidos. PanAmSat trasladará a los clientes actuales de su viejo satélite al nuevo y también aportará su experiencia técnica y en marketing a la empresa. Al hacer lo anterior en forma de empresa conjunta, y no ella sola, PanAmSat espera ahorrarse más de 200 millones de dólares. La empresa es sinérgica porque permitirá que PanAmSat envíe más satélites al espacio y, por consiguiente, que compita de forma efectiva en más mercados y contra proveedores regionales más pequeños, que sólo tienen unos cuantos satélites. También beneficia a Jsat porque le ofrece una oportunidad muy rentable. En este caso, la alianza diversifica a PanAmSat en términos geográficos y a Jsat en mercados de productos.[82] Por lo tanto, una alianza estratégica sinérgica es diferente a una alianza de negocios complementaria porque diversifica a las dos empresas en nuevos negocios, pero con sinergia.

En el recuadro "Enfoque estratégico" se sugiere que las franquicias son una vía de cre-cimiento muy importante para algunas empresas como Wendy's y Dunkin' Donuts. A diferencia de éstas, Outback no ha utilizado tanto las franquicias, las cuales ayudan a las empresas a crecer más rápido, pero al mismo tiempo les ayudan a crear su marca, siempre y cuando controlen de cerca la calidad de las operaciones de la franquicia.

*El **franquiciamiento** es una estrategia corporativa de cooperación que una empresa (el franquiciador o franquiciante) utiliza como relación contractual mediante una franquicia que describe y controla la forma en que compartirá sus recursos y capacidades con sus socios (los franquiciados o franquiciatarios).*

Franquiciamiento

El **franquiciamiento** es una estrategia corporativa de cooperación que una empresa (el franqui-ciador) utiliza como relación contractual mediante una franquicia que describe y controla la forma en que compartirá sus recursos y capacidades con sus socios (los franquiciados).[83]



Enfoque estratégico

Franquicias de alimentos que se comen con las manos a la manera estadounidense

Muchos establecimientos minoristas de comida, como McDonald's, Subway y Outback Steakhouse, han utilizado las franquicias como medio principal para su crecimiento. Las franquicias han tenido especial valor en los mercados internacionales. Si bien las empresas deben tener controles firmes que garanticen la calidad y para que su marca no sufra daños, también pueden utilizar a los franquiciados para que les ayuden a adaptarse al entorno cultural. Por ejemplo, cuando Subway entró en China por primera vez, tuvo problemas porque a los chinos no les gusta comer con las manos. No obstante, cada Subway tiene, al menos, un alimento adaptado al gusto de los chinos. Según Subway, China bien podría manejar más de 20 000 de sus establecimientos. Por lo tanto, si Subway puede lograr que los chinos acepten sus sandwiches, tendrá enormes oportunidades en ese país.

Al principio las franquicias enfrentaron bastantes dificultades en China. Entonces no existía una palabra para el concepto, pero con el tiempo se desarrolló el de *jia meng,* que significa "persona que se une a un grupo de otras personas". Por su tamaño, Subway se ha convertido en la tercera cadena de comida rápida en China, después de McDonald's y KFC. Si bien estos tres franquiciados han tenido éxito, el entorno sigue siendo todo un reto. A&W, Chili's y Dunkin' Donuts probaron suerte en China, pero fracasaron, al final cerraron todos sus establecimientos y abandonaron el mercado de ese país. Sin embargo, el mercado chino puede ser muy rentable. Yumi Brands, la división china de la matriz de KFC, está obteniendo ingresos por más de 1 000 millones de dólares al año por concepto de ventas. Dado el enorme mercado potencial y el éxito de KFC, Pollo Campero SA, la cadena guatemalteca de pollo frito, está abriendo establecimientos en Shanghai. En fecha reciente esta misma empresa ha tenido enorme éxito en el mercado de Estados Unidos.

Otros restaurantes han crecido y triunfado utilizando las franquicias como complemento de los establecimientos que son de su propiedad. Por ejemplo, por su tamaño, Outback Steakhouse International es la tercera empresa estadounidense de restaurantes. Cuenta con cerca de 1 200 establecimientos en 20 países y registra ventas anuales de casi 3 200 millones de dólares. Si bien Outback ha utilizado las franquicias como medio para crecer, también ha mantenido estrechos controles y es propietaria de la mayor parte de sus establecimientos (menos de 15 por ciento son franquicias). Otras cadenas de comida como Wendy's y Dunkin' Donuts han utilizado las franquicias de forma mucho más amplia. Poco más de 40 por ciento de los 6 600 restaurantes de Wendy's son franquicias. Más aún, 78 por ciento de los establecimientos de Dunkin' Donuts son franquicias, de lo que se deduce que esta empresa ha utilizado las franquicias como su estrategia principal para crecer.



GETTY IMAGES

El éxito de Subway en China depende de que los consumidores chinos acepten sus sandwiches.

Fuentes: R. Gibson, "Hedge fund urges Wendy's to spin off coffee chain", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 12 de julio de 2005; J. T. Areddy, "Guatemala-based chicken chain plans to open stoes in China", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 10 de julio de 2005; M. Overfelt, "How we got started", *Fortune*, www.fortune.com, 1 de junio de 2005; C. Adler, "How China eats a sandwhich", *Fortune*, www.fortune.com, 10 de marzo de 2005; L. Tischler, "It's not about the doughnuts", *Fast Company*, www.fastcompany.com, diciembre de 2004.

Una *franquicia* es "un contrato que celebran dos empresas independientes desde el punto de vista legal, mediante el cual la empresa franquiciadora otorga a la franquiciada el derecho de vender su producto o desarrollar sus actividades en una plaza determinada, utilizando sus marcas comerciales registradas, durante un periodo específico".[84]

El franquiciamiento es una estrategia muy recurrente y, en Estados Unidos, las empresas que lo utilizan representan ventas minoristas anuales por un billón de dólares y compiten en más de 75 sectores. Se emplea con frecuencia en los países desarrollados y se espera que representen una parte significativa del crecimiento en las economías emergentes en los primeros 20 años del siglo XXI. Lo anterior queda demostrado por el número de cadenas de comida que, en años recientes, han vendido franquicias en China, como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico".[85] Al igual que en el caso de las alianzas estratégicas sinérgicas y las de diversificación, el franquiciamiento es una alternativa para perseguir el crecimiento por medio de fusiones y adquisiciones.

McDonald's, Hilton International y Krispy Kreme son conocidos ejemplos de empresas que utilizan la estrategia corporativa de cooperación por medio de franquicias. 7-Eleven, Inc., la empresa que maneja tiendas de abarrotes, ha tenido gran éxito utilizado el franquiciamiento para su expansión, tanto en Estados Unidos como en el mundo. La cadena cuenta en la actualidad con más de 25 000 franquicias otorgadas para sus establecimientos en todo el mundo. La empresa es conocida sobre todo en Asia, donde las tiendas de abarrotes funcionan como si fueran alacenas de los habitantes de ciudades que no tienen mucho espacio. En Japón hay 77 tiendas por cada millón de habitantes y en Taiwan 148, cifras muy superiores a las 20 que hay en Estados Unidos.[86]

En el caso de la estrategia de franquicias que tiene mayor éxito, los socios (el franquiciador y los franquiciados) trabajan de forma muy estrecha.[87] Una de las principales responsabilidades del franquiciador es desarrollar programas para transferir a los franquiciados el conocimiento y las habilidades que necesitan para competir con éxito en el ámbito local.[88] A cambio, los franquiciados deben proporcionar retroalimentación al franquiciador respecto a formas en que sus unidades se podrían tornar más eficaces y eficientes.[89] El franquiciador y sus franquiciados trabajan en cooperación y encuentran la manera de reforzar el nombre de marca de la empresa central, la cual con frecuencia es la ventaja competitiva más importante para los franquiciados que operan en sus mercados locales.[90]

La estrategia del franquiciamiento tiene particular atractivo para las industrias fragmentadas, como las de venta minorista y la impresión comercial. En las industrias fragmentadas un número importante de empresas pequeñas y medianas compiten como rivales, pero ninguna empresa ni conjunto pequeño de ellas tienen una participación dominante, lo cual permite que una empresa gane una participación de mercado grande, consolidando empresas independientes por medio de relaciones contractuales.[91] Esto explica por qué, como se describe en el recuadro "Enfoque estratégico", el franquiciamiento es la estrategia que más suelen utilizar las cadenas de comida.

Evaluación de las estrategias corporativas de cooperación

Cada clase de estrategia de cooperación conlleva costos.[92] Las estrategias corporativas de cooperación, en comparación con las de negocios, suelen tener un alcance más amplio y ser más complejas, lo cual hace que resulten hasta cierto punto más caras. Las empresas que formulan y utilizan estrategias de cooperación, sobre todo las corporativas, deben tener conciencia de los costos que implican las alianzas y vigilarlos con sumo cuidado.

A pesar de estos costos, cuando las empresas formulan y utilizan con efectividad sus estrategias corporativas de cooperación pueden crear ventajas competitivas y valor.[93] La probabilidad de que ocurra lo anterior aumenta cuando se interiorizan las experiencias de éxito de las alianzas. Es decir, las personas encargadas de formular y utilizar las estrategias corporativas de cooperación también las pueden emplear para desarrollar conocimiento útil acerca de cómo tener éxito en el futuro. Para obtener el máximo valor de este conocimiento, las empresas lo deben organizar y asegurarse de que ha sido distribuido de forma adecuada entre aquellos involucrados en la formulación y la utilización de las alianzas.[94]

En el capítulo 6 se explicó que las empresas responden dos preguntas para formular una estrategia corporativa: en qué negocios competirá la empresa diversificada y cómo los

administrará. Cuando las empresas formulan sus estrategias corporativas de cooperación también responden estas dos preguntas. Por consiguiente, las empresas que pueden desarrollar estrategias corporativas de cooperación y de administrarlas de forma que sean valiosas, singulares, poco imitables e insustituibles (véase el capítulo 3) desarrollan una ventaja competitiva que se suma a las ventajas que han ganado por medio de las actividades específicas de cooperación. Más adelante, en este mismo capítulo, se describe con más detalle la administración de alianzas como fuente de ventaja competitiva.

Estrategia internacional de cooperación

La **alianza estratégica interfronteriza** es una estrategia internacional de cooperación con la cual las empresas que tienen oficinas matrices en distintos países combinan parte de sus recursos y capacidades para poder crear una ventaja competitiva. Por ejemplo, British Petroleum (BP) invirtió más de 6 000 millones de dólares en una empresa conjunta con Tyumen Oil, la petrolera rusa. La empresa combinó los activos rusos de BP, una inversión en Sidanco, la petrolera rusa, con Tyumen. La nueva empresa ocupará el décimo lugar entre las productoras de petróleo más grandes del mundo, con lo cual incrementará su ventaja competitiva frente a otras empresas petroleras más pequeñas.[95] En la actualidad ocurren en casi todas las industrias, y el número de alianzas interfronterizas que se realizan va en aumento,[96] en algunos casos, a expensas de las fusiones y las adquisiciones.[97] Sin embargo, como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico" sobre las franquicias, existe una cantidad importante de actividad internacional de cooperación. Si bien las alianzas interfronterizas pueden ser muy complejas, podrían ser necesarias para mejorar la tecnología, como indica la alianza internacional de IBM, Sony y Toshiba, para desarrollar un nuevo microprocesador (la cual se describe en el siguiente recuadro "Enfoque estratégico").

*La **alianza estratégica interfronteriza** es una estrategia internacional de cooperación con la cual las empresas que tienen oficinas matrices en distintos países combinan parte de sus recursos y capacidades para poder crear una ventaja competitiva.*

El aumento en el uso de alianzas estratégicas interfronterizas se debe a varias razones. En general, las empresas multinacionales tienen mejor desempeño que las que sólo son nacionales.[98] Por consiguiente, una empresa puede formar alianzas estratégicas interfronterizas para apalancar competencias centrales que son la base de su éxito nacional para expandirse en mercados internacionales.[99] Nike ha utilizado su competencia central con el marketing de personajes famosos para expandirse en el exterior, sobre todo porque el crecimiento de su negocio estadounidense se ha desacelerado. Ha tratado de replicar su estrategia de marketing en mercados internacionales, firmando contratos con atletas destacados para vender calzado y ropa. Tiene contratos de alianza con Ronaldo, el futbolista brasileño, y con el Barcelona, uno de los equipos de fútbol más populares del mundo. También tiene contratos con Tiger Woods, la figura del golf mundial, y con Lance Armstrong, el ciclista que en 2005 ganó su séptimo Tour de Francia en forma consecutiva. Estas alianzas han ayudado a Nike a tener un éxito financiero considerable a lo largo del tiempo.[100]

Las escasas oportunidades para el crecimiento nacional y las políticas económicas de otros gobiernos son otras razones que llevan a las empresas a utilizar las alianzas interfronterizas. Como se explicó en el capítulo 8, la propiedad local es un objetivo importante de las políticas nacionales de algunos países. Por ejemplo, en India y China, las políticas públicas exhiben una clara preferencia por otorgar licencias para empresas locales. Por lo tanto, en algunos países toda la gama de opciones de formas para entrar en un mercado que se describe en el capítulo 8 podría no estar a disposición de las empresas que desean diversificarse en el ámbito internacional. De hecho, en estos casos, se podría permitir la inversión de empresas extranjeras por medio de una sociedad con una empresa local, por ejemplo, en una alianza interfronteriza. Es importante señalar que las alianzas estratégicas con socios locales pueden ayudar a las empresas a superar algunos de los riesgos que implica trasladarse a un país extranjero, como el escaso conocimiento de la cultura local o las normas institucionales.[101] Una alianza estratégica interfronteriza también puede ser útil para los socios extranjeros desde la perspectiva de las operaciones, porque el socio local tiene información más completa respecto a los factores que contribuyen al éxito en la competencia, como los mercados locales, las fuentes de capital, los procedimientos legales y las políticas.[102]

Las empresas también utilizan las alianzas interfronterizas como ayuda para su transformación o para utilizar mejor su ventaja y aprovechar las oportunidades que surgen en una

economía global que cambia a gran velocidad. En estos casos, la empresa apalanca sus capacidades distintivas por medio de la alianza, como en el caso de la alianza de IBM, Sony y Toshiba. Como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico", Sony y Toshiba, aprovechando su conocimiento del mercado de la electrónica de consumo, proyectan utilizar el nuevo microprocesador "Cell" en los televisores de alta definición que están desarrollando. El microprocesador también aprovecha las sólidas capacidades tecnológicas de IBM.

En general, las alianzas interfronterizas tienen más complejidad y riesgo que las nacionales.[103] No obstante, el hecho de que las empresas que compiten en el ámbito internacional suelen tener mejor desempeño que las que sólo compiten en el ámbito nacional sugiere la importancia que tiene aprender a diversificarse en los mercados internacionales. Las alianzas interfronterizas, en comparación con las fusiones y las adquisiciones, podrían ofrecer un camino para aprender mejor este proceso, sobre todo en las primeras etapas de las actividades de las empresas para una diversificación geográfica. Cuando Starbucks empezó a expandirse al exterior, trató de hacerlo con rapidez para mantener parte de su ventaja de primer jugador. Por lo tanto, en aras de la rapidez, aceptó una serie compleja de empresas conjuntas en muchos países. Si bien la empresa recibe un porcentaje de los ingresos y las utilidades, así como de cuotas de la licencia para surtir su café, el control de costos en el extranjero es más difícil que en Estados Unidos.[104] Sin embargo, como antes se señaló, la empresa espera aprender mucho atendiendo a múltiples mercados. El estudio concienzudo y cuidadoso de la alianza interfronteriza propuesta contribuye al éxito,[105] al igual que las especificaciones precisas del papel que desempeñará el socio en cada alianza.[106] Más adelante, en la explicación sobre cómo administrar mejor las alianzas, se analizan estos puntos.

Estrategia de cooperación en red

*La **estrategia de cooperación en red** consiste en un convenio entre varias empresas con el fin de formar múltiples asociaciones que cooperarán para lograr objetivos compartidos.*

Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen varias estrategias de cooperación. Además de formar sus alianzas con empresas específicas, un número creciente de empresas están uniendo fuerzas en muchas redes.[107] La **estrategia de cooperación en red** consiste en un convenio entre varias empresas con el fin de formar múltiples asociaciones que cooperarán para lograr objetivos compartidos.

La estrategia de cooperación en red es en particular efectiva cuando participan en ella empresas que se agrupan dentro de una zona geográfica,[108] como en Silicon Valley en California y Silicon Island en Singapur.[109] Las relaciones efectivas entre las asociadas y las interacciones entre ellas cuando comparten sus recursos y capacidades aumentan la probabilidad de que la estrategia de cooperación en red tenga éxito,[110] al igual que tener una *empresa funciona como centro estratégico* de la producción (como se explicará en el capítulo 11). Las empresas que forman parte de las redes obtienen información y conocimiento de muchas fuentes. También pueden utilizar estos conjuntos de conocimientos heterogéneos para producir más y mejores innovaciones. Por lo tanto, las empresas que participan en redes de alianzas suelen ser más innovadoras.[111] La evidencia de investigaciones indica que los efectos financieros positivos de las estrategias de cooperación en red harán que estas estrategias contribuyan en gran medida al éxito en el siglo XXI, tanto en el caso de los proveedores asociados como en el de los compradores que formen parte de ellas.[112] Sin embargo, la participación en las redes tiene desventajas, pues la empresa se puede quedar atrapada con sus socios y ello impediría que establezca alianzas con otros. En ciertas clases de redes, como los *keiretsus* japoneses, se espera que las empresas que forman la red ayuden a otras, que también son parte de ella, siempre que necesiten ayuda. Estas expectativas pueden convertirse en una carga y, con el transcurso del tiempo, podrían reducir el desempeño de la empresa central.[113]

Tipos de redes de alianzas

Una ventaja importante de una estrategia de cooperación en red es que las empresas tienen acceso a "los socios de sus socios".[114] Tener acceso a múltiples colaboraciones incrementa la probabilidad de que se puedan formar ventajas competitivas adicionales cuando se amplía el

Formación de una red de alianzas internacionales utilizada para la innovación

Enfoque estratégico

En 2005, IBM, Sony (y Sony Computer Entertainment Inc.) y Toshiba anunciaron que su alianza había dado por resultado el desarrollo de un microprocesador al que llamaron Cell y que introducirían al mercado nuevos productos que lo utilizarían. La arquitectura de Cell representa un avance destacado por su diseño, el cual da por resultado un pequeño microprocesador muy potente. Los ingenieros de las tres empresas han estado colaborando en un centro de diseño conjunto, en Austin, Texas, desde 2001. Las capacidades de Cell para la comunicación a una velocidad excepcional son adecuadas, sobre todo, para las aplicaciones en los medios y el entretenimiento. Los socios de la alianza la describen como "una súper computadora en un chip". Cell incorpora muchos de los atributos positivos de los sofisticados servidores de IBM, los sistemas de entretenimiento de cómputo de Sony y la tecnología de punta en semiconductores de Toshiba. Sony y Toshiba esperan utilizar a Cell en una amplia gama de nuevos productos, incluso televisores digitales, servidores caseros y supercomputadoras.

William Zeitler, vicepresidente de IBM, declaró: "estamos viendo los resultados tangibles de nuestra colaboración. . . la cual promete una nueva era en el desempeño de los gráficos y los multimedia". Ken Kutaragi, presidente ejecutivo delegado y director de operaciones de Sony, declaró que "ahora que Cell está abriendo una puerta, está por empezar un nuevo capítulo para la ciencia de las computadoras". Masashi Muromachi, vicepresidente corporativo de Toshiba Corporation, dijo: "estamos muy orgullosos. . . del primer resultado del proyecto Cell, que fue iniciado en razón de las aspiraciones del equipo conjunto de IBM, Sony Group y Toshiba . . . sosteniendo un espectro completo de aplicaciones avanzadas de la banda ancha con abundante información, desde los aparatos de electrónica de consumo y el entretenimiento, hasta diversos sistemas industriales".

Sony piensa lanzar servidores caseros y sistemas de televisión de alta definición en 2006. Sony Computer Entertainment Inc. anunció planes para introducir una nueva generación de sistemas de entretenimiento para computadora impulsados por Cell. Toshiba espera utilizarlo en diversas aplicaciones. El primer producto en el que lo hizo fue un televisor de alta definición que salió al mercado en 2006 (y que competirá con su colaborador Sony).

La base técnica de este nuevo microprocesador es distinta de la de los chips de Intel, los cuales fueron desarrollados para el procesamiento de datos. Cell fue diseñado para


ASSOCIATED PRESS, AP

Jim Kahle, director de Tecnología de IBM de Cell Technology, muestra su nuevo chip durante una conferencia de prensa en San Francisco.



comunicarse por medio de redes de banda ancha, las cuales también requieren un nuevo software. Los chips de Intel ejecutan dos secuencias de instrucciones de forma simultánea, mientras que Cell puede realizar 10. Una estación de trabajo con múltiples chips de Cell puede realizar 16 billones de operaciones matemáticas en un segundo, igualando así a las supercomputadoras más rápidas del mundo.

Como se explicó antes en este capítulo, IBM forma parte de numerosas alianzas. Por consiguiente, su participación en una red le permite estar expuesta a diversos conjuntos de conocimientos tecnológicos. Por ejemplo, forma parte de una alianza con Microsoft y ATI Technologies, la cual desarrolló la máquina de juegos Xenon en 2005. El chip que utiliza no tiene tanta potencia como Cell, pero es más fácil de programar. De hecho, es probable que los dos chips compitan hasta cierto punto. IBM se ha beneficiado de su participación en la red de alianzas para el desarrollo de nuevas tecnologías. Estos desarrollos tecnológicos son el resultado de la nueva estrategia que emprendió IBM en los primeros años del presente siglo con el fin de ir a la cabeza en el campo de la tecnología de punta. Los nuevos chips que se han desarrollado permitirán que IBM compita en casi todos los mercados que requieren semiconductores, los cuales, en la actualidad, incluyen una gama creciente de productos. Por lo tanto, las redes de alianzas han ayudado a IBM a estar a la cabeza en el desarrollo de nuevas tecnologías y productos.

Fuentes: S. Hamm, "IBM discovers the power of one", *Business Week*, 14 de febrero de 2005, p. 80; D. Clark y R. A. Guth, "Sony, IBM, Toshiba to offer first peek of 'Cell' chip design", *Wall Street Journal*, 7 de febrero de 2005, p. B1; "IBM, Sony, Sony Computer Entertainment Inc., and Toshiba disclose key details of the Cell chip", *boletín de prensa*, Sony Corporation, 7 de febrero de 2005; D. Hug, "IBM, Sony, SCEI and Toshiba to unveil next-generation cell processor", *CNN News Summaries*, 1 de diciembre de 2004.

conjunto de recursos y las capacidades que se comparten.[115] Un mayor desarrollo de nuevas capacidades, a su vez, estimula el desarrollo de innovaciones de productos, mismas que son fundamentales para la competitividad estratégica en la economía global.[116]

Cuando se utiliza una estrategia corporativa de redes, el conjunto de asociaciones en alianzas estratégicas que se deriva de ella se conoce como *red de alianzas.* Las redes de alianzas que forman las empresas varían dependiendo de las condiciones de la industria. En las industrias maduras, donde la demanda es relativamente constante y previsible se forma una *red de alianzas estables* y las empresas tratan de ampliar sus ventajas competitivas a otros marcos por medio de ellas, al tiempo que siguen obteniendo utilidades de las operaciones en su industria central, hasta cierto punto madura. Por consiguiente, las redes estables se forman para que las empresas puedan *explotar* las economías (de escala, alcance o ambas) que resultan de su unión.[117] Las *redes de alianzas dinámicas* se utilizan en industrias que se caracterizan por tener frecuentes innovaciones de productos y productos con ciclos de vida cortos.[118] Por ejemplo, el ritmo de la innovación en la industria de la tecnología de la información (TI) es demasiado rápido para que una empresa pueda mantener su éxito a lo largo del tiempo. Por lo tanto, la capacidad para formar y nutrir asociaciones estratégicas puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Así, los proveedores independientes de software obtienen más de 40 por ciento de sus ingresos por medio de asociaciones exitosas. Después de que IBM "estuvo a punto de morir" a principios de la década de los noventa, la fuerza de sus alianzas con más de 90 000 negocios asociados contribuyó al giro que dio la organización. Cuando las empresas se asocian juegan en "equipos" y colocan a los mejores jugadores en cada una de las posiciones del campo, con lo cual proporcionan vigor y flexibilidad a los clientes. Gracias a las asociaciones, una empresa puede ofrecer una gama más amplia de soluciones de TI y aumentar la probabilidad de tener éxito en el mercado.[119]

Por consiguiente, las redes de alianzas dinámicas se utilizan sobre todo para estimular las rápidas innovaciones de productos que crean valor y su posterior entrada exitosa al mercado, lo que pone en evidencia que su propósito a menudo es la *exploración* de nuevas ideas.[120] Con frecuencia las empresas grandes de industrias como la de software y la farmacéutica suelen crear redes de nuevas pequeñas empresas que son creadas para alcanzar esta meta.[121] Las pequeñas empresas también logran su credibilidad más rápido cuando participan en las relaciones de estas redes conjuntas.[122]

Las empresas están utilizando las alianzas estratégicas con regularidad para entrar en los mercados internacionales porque éstas al principio les ayudan a sobrevivir en los mercados y más adelante a ser competitivas. De hecho, como se explica en el recuadro “Enfoque estratégico” anterior, cada vez es más frecuente que las empresas formen parte de alianzas de redes internacionales. IBM tiene alianzas con Sony y Toshiba en el caso del desarrollo del microprocesador Cell, y otra alianza con Microsoft y ATI Technologies para desarrollar un chip distinto. No obstante, Microsoft y ATI obtienen, de manera indirecta, valor de las otras alianzas de IBM porque éstas aumentan sus capacidades tecnológicas. Estas alianzas parecen tener mucho éxito, pero también conllevan riesgos.

Riesgos competitivos de las estrategias de cooperación

Cabe decir, en pocas palabras, que muchas estrategias de cooperación fracasan.[123] En efecto, hay evidencia de que dos terceras partes de las mismas pasan por graves problemas durante sus primeros dos años y que hasta 70 por ciento fracasa. Este porcentaje de fracasos sugiere que si bien la asociación tiene potencial para la complementación y las sinergias, el éxito de la alianza es bastante escurridizo.[124]

El fracaso no es deseable, pero se puede convertir en una valiosa experiencia para aprender. Las empresas deben estudiar con atención el fracaso de una estrategia de cooperación con el fin de obtener información que podrán emplear para formular con éxito futuras estrategias de cooperación.[125] Las empresas deben hacer un buen trabajo de manera que la estrategia de cooperación no fracase, pero si aún así no logran que tenga éxito, para aprender del fracaso. En la industria de la construcción, la cooperación entre el contratista principal y los subcontratistas es muy importante para un proyecto. Si no se resuelven los puntos de desconfianza, o si existen sospechas de incompetencia y falta de honestidad, el éxito no llegará y el fracaso de la alianza puede ser muy costoso.[126] En la figura 9.4 se presentan los principales riesgos de las estrategias de cooperación.

Uno de los riesgos de las estrategias de cooperación es que una de las partes puede actuar de forma oportunista. Esta forma de comportamiento se presenta cuando los contratos formales no impiden que ocurra o cuando la alianza está fundada en una falsa percepción de la confiabilidad del socio. No es raro que la empresa oportunista quiera adquirir la mayor cantidad posible del conocimiento tácito que posee su socio.[127] La plena conciencia de lo que quiere una de las partes de una estrategia de cooperación reduce la posibilidad de que una empresa sufra debido a las acciones oportunistas de otra.[128]

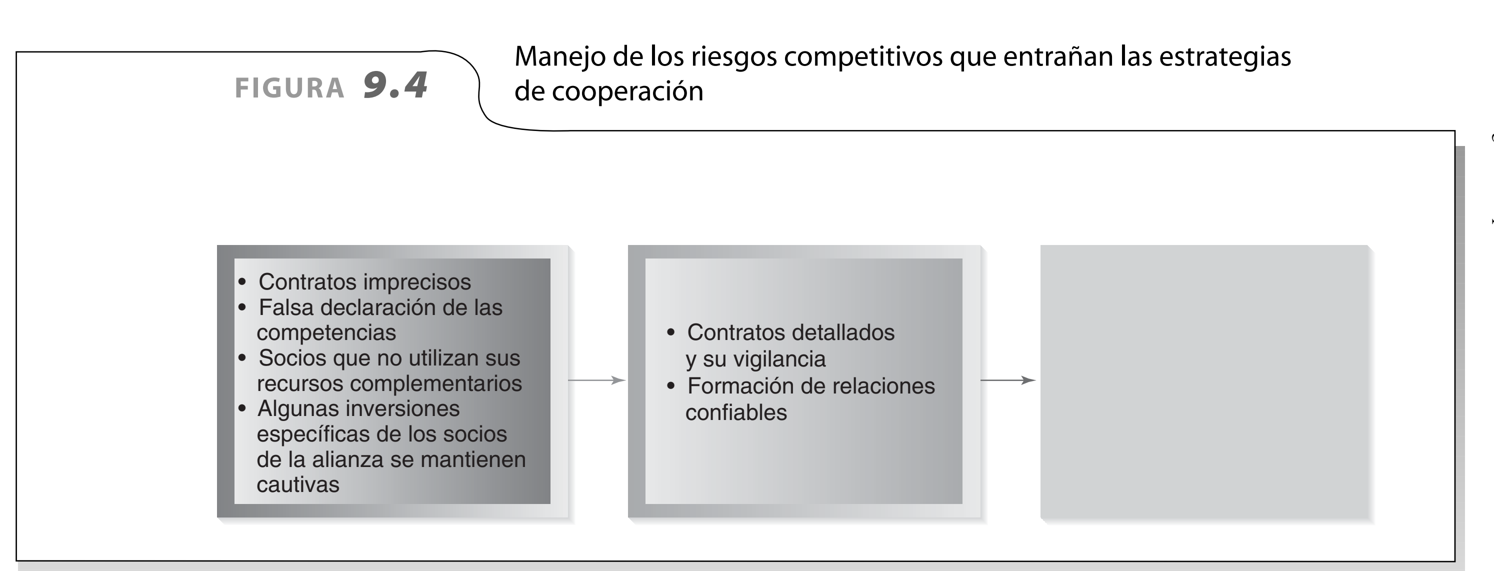


FIGURA 9.4 Manejo de los riesgos competitivos que entrañan las estrategias de cooperación



© NORBERT VON DER GROEBEN/THE IMAGE WORKS

HP disolvió la alianza que tenía con Apple para la distribución de sus iPods porque no estaba obteniendo gran provecho de ella.

En enero de 2004, Hewlett-Packard y Apple hicieron el sorpresivo anuncio de una alianza que tenía el propósito de que HP distribuyera los iPod de Apple a los establecimientos minoristas. HP explicó que el iPod se convertiría en el centro de su estrategia de entretenimiento digital. La enorme sorpresa se debió a que estas dos empresas son fuertes competidores en el mercado de las computadoras personales. Sin embargo, en julio de 2005, HP anunció que la venta del iPod ya no estaría dentro de su estrategia de medios digitales. HP representaba alrededor de cinco por ciento de las ventas de los iPod, poco más de seis millones de unidades, con un valor de más de 4 000 millones de dólares de ingresos al año para Apple. HP no obtenía grandes utilidades de las ventas y tenía que utilizar el nombre de Apple, a pesar de que desde el principio las empresas establecieron que los iPods que vendiera HP lucirían el logotipo de HP. Más aún, se reportó que Apple tenía el control de las características financieras del acuerdo. Al parecer, la asociación favoreció a Apple y HP decidió que no estaba obteniendo el valor adecuado de la alianza para que ésta continuara. En consecuencia, la alianza se disolvió. Sin embargo, la cláusula que prohibía la competencia continuaría vigente hasta que el contrato expirara en agosto de 2006.[129]

Algunas estrategias de cooperación fracasan cuando se descubre que una empresa ha hecho falsas declaraciones sobre las competencias que aportará a la sociedad. El riesgo de las falsas declaraciones respecto a las competencias es más común cuando la aportación del socio está fundada en algunos de sus activos intangibles. El buen conocimiento de las condiciones locales es un ejemplo de un activo intangible que los socios a menudo no llegan a aportar nunca. Una forma efectiva para lidiar con este riesgo es solicitar al socio que compruebe que en efecto cuenta con los recursos y las capacidades (aun cuando sean intangibles en gran medida) que compartirá con la estrategia de cooperación.

Otro riesgo es que una empresa no cumpla con el compromiso de poner a disposición de los socios, los recursos y las capacidades (como sus tecnologías más sofisticadas) que ofreció aportar a la estrategia de cooperación. El riesgo por lo común se presenta cuando las empresas formulan una estrategia internacional de cooperación.[130] En estos casos, las diferencias de las culturas y el idioma pueden dar cabida a falsas declaraciones en los términos del contrato o las expectativas basadas en la confianza.

Otro riesgo es que una empresa puede efectuar inversiones específicas para la alianza, mientras que el otro socio no las hace. Por ejemplo, la empresa puede comprometer recursos y capacidades para desarrollar un equipo de producción que sólo se puede utilizar para fabricar bienes que corresponden a la alianza. Si el socio no está haciendo además inversiones específicas para la alianza, la empresa estará en una desventaja relativa en términos de los rendimientos obtenidos de la misma, en comparación con las inversiones efectuadas para obtener esos rendimientos.

Pixar y Disney se asociaron para desarrollar y comercializar varias películas animadas por computadora, entre ellas *Toy Story, Monsters Inc.* y *A Bug's Life,* que han sido grandes éxitos de taquilla. No obstante, Disney percibió algunos riesgos en su asociación con Pixar, porque ésta tenía mucho poder de negociación para poder celebrar otro contrato, con Disney o con otra empresa. Todas las películas de Pixar han funcionado mejor en la taquilla que las películas animadas recientes de Disney y, en 2002, Pixar aportó 35 por ciento de la utilidad de operación del estudio de Disney. Steve Jobs, el presidente del consejo de Pixar, se reunió con

ejecutivos de otros estudios para las negociaciones de un nuevo contrato, con lo cual presionó a Disney para que mejorara su oferta si quería que continuara su sociedad, por ejemplo, permitiendo que Pixar se quedara con una parte mayor de las utilidades.[131] Disney y Pixar no llegaron a un nuevo arreglo y cada una siguió su camino.

Manejo de las estrategias de cooperación

Como se ha señalado, las estrategias de cooperación representan importantes alternativas estratégicas para las empresas que compiten en la economía global.[132] No obstante, el análisis de estas estrategias también demuestra que son muy complejas y que administrarlas bien es todo un reto.[133]

Las empresas obtienen más beneficios de las estrategias de cooperación cuando son administradas como es debido. La empresa que aprende a manejar las estrategias de cooperación mejor que sus competidores podría desarrollar una ventaja competitiva en términos de esta actividad.[134] Como la capacidad para administrar bien las estrategias de cooperación no está distribuida de forma simétrica entre las organizaciones en general, la asignación de la responsabilidad en el manejo de las estrategias de cooperación de la empresa a un alto directivo o a un equipo aumenta la probabilidad de que éstas sean administradas de forma correcta.

Los encargados de administrar el conjunto de estrategias de cooperación de una empresa coordinan las actividades, ordenan por categorías el conocimiento obtenido de experiencias anteriores y se aseguran que lo que la empresa sabe sobre cómo formular y utilizar de forma efectiva las estrategias de cooperación está en manos de las personas indicadas en el momento oportuno. Las empresas utilizan uno de dos enfoques principales para administrar las estrategias de cooperación: la minimización de los costos y la maximización de las oportunidades[135] (véase la figura 9.4). Esto ocurre al margen de que la empresa haya formulado o no una función separada para la administración de la estrategia de cooperación.

Con el enfoque de la administración para la *minimización de los costos*, la empresa celebra contratos formales con sus socios. Estos contratos prevén cómo se vigilará la estrategia de cooperación y se controlará el comportamiento de los socios. La meta de este enfoque es minimizar los costos de la estrategia de cooperación y evitar que un socio observe un comportamiento oportunista. El segundo enfoque —la *maximización de oportunidades*— se concentra en maximizar las oportunidades de la sociedad para crear valor. En este caso, los socios están preparados para aprovechar las oportunidades inesperadas de aprender de los otros y explorar las posibilidades adicionales de los mercados. Los contratos menos formales, con menos limitaciones para el comportamiento de los socios, les permiten explorar formas en que pueden compartir sus recursos y capacidades de múltiples maneras que crean valor.

Las empresas pueden utilizar con éxito los dos enfoques para administrar las estrategias de cooperación. No obstante, los costos por monitorear la estrategia de cooperación son más altos en el caso de la minimización de los costos, porque redactar contratos detallados y utilizar muchos mecanismos de vigilancia es muy costoso, aun cuando el enfoque tenga el propósito de reducir los costos de la alianza. Si bien los sistemas de vigilancia podrían evitar que los socios actúen para su propio interés, también pueden excluir las respuestas positivas ante nuevas oportunidades que surjan para utilizar las ventajas competitivas de la alianza. Por consiguiente, los contratos formales y los numerosos sistemas de vigilancia tienden a sofocar las actividades de los socios para obtener el máximo valor de su participación en una estrategia de cooperación y requieren una cantidad importante de recursos para aplicarlas y utilizarlas.[136]

Por ejemplo, Sony Ericsson Mobile Communications fue una empresa conjunta constituida por Sony y Ericsson con miras a que se convirtiera en el mayor vendedor de aparatos de teléfono móviles multimedia. La empresa registró pérdidas a pesar de que, en sus áreas centrales, estaba creciendo al triple de velocidad que el mercado general. Las pérdidas fueron atribuidas sobre todo a los costos derivados de la reducción de plazas y el cierre de unidades, como las dedicadas a la investigación en Munich, Alemania y Carolina del Norte. Estas



© CLARO CORTES IV/REUTERS/CORBIS

La sociedad formada por Wal-Mart con Szitic le ayudará a expandir su mercado en China.

actividades para reducir costos pueden crear dificultades cuando se trata de alianzas estratégicas creadas para explorar oportunidades.[137]

La falta relativa de detalles y formalidades característica de los contratos celebrados por las empresas que aplican el enfoque para la maximización de oportunidades significa que deben confiar unas en otras para poder actuar en beneficio de la asociación. El estado psicológico al que se denomina *confianza* significa que la empresa está dispuesta a quedar en una posición vulnerable en razón de que espera que su socio en la alianza observe un comportamiento positivo.[138] Cuando uno de los socios confía en el otro, no es tan necesario redactar contratos formales detallados que especifiquen los comportamientos que deberá observar cada empresa de la alianza,[139] y la relación de cooperación tiende a ser más estable.[140] Es hasta cierto punto más difícil establecer la confianza en el caso de las estrategias internacionales de cooperación que en las nacionales. Las diferencias en las políticas comerciales, las culturas, las leyes y la política que forman parte de las alianzas interfronterizas explican esta mayor dificultad. Cuando hay confianza, los costos de vigilancia de los socios disminuyen y las oportunidades para crear valor se maximizan. En estos casos, en esencia, las empresas han creado capital social, como se describió antes en este mismo capítulo.[141]

Las investigaciones que demuestran que la confianza entre los socios aumenta la probabilidad de que la alianza tenga éxito, subrayan los beneficios que tiene el enfoque para maximizar las oportunidades cuando se administran las estrategias de cooperación. La confianza también puede ser la forma más eficiente de influir en los comportamientos de los socios de la alianza y de controlarlos.[142] Las investigaciones indican que la confianza puede ser una capacidad que resulte valiosa, singular, difícil de imitar y con frecuencia insustituible.[143] Por lo tanto, cuando se sabe que las empresas son dignas de confianza, tendrán una ventaja competitiva en términos de cómo desarrollan y utilizan las estrategias de cooperación, tanto de forma interna como externa.[144] Una razón para esto es que es imposible especificar todos los detalles operativos de una estrategia de cooperación en un contrato formal. La certeza de que su socio puede confiar en ella disminuye la preocupación de la empresa respecto a la imposibilidad de controlar todos los detalles de la alianza por medio de un contrato.

En 2005, CapitaLand Ltd. de Singapur, firmó un contrato para adquirir una participación de 65 por ciento de 15 centros comerciales, en los cuales Wal-Mart es el ancla. La operación fue una extensión de la sociedad de Wal-Mart con Shenzhen International Trust & Investment Co. (Szitic). Los centros comerciales son administrados por una empresa conjunta de CapitaLand y Szitic. El contrato permite a CapitaLand la opción de invertir en otros 17 centros comerciales en los que Wal-Mart será el ancla y sugiere que los socios han creado un nivel de confianza y capital social en relaciones previas, porque de lo contrario no habrían ampliado la relación con más asociaciones ni habrían convenido plantear opciones para futuras actividades en participación. Con el enorme potencial de crecimiento de China y los importantes planes de expansión de Wal-Mart, el capital social de estos socios podría generar valiosos beneficios para todas las partes con el transcurso del tiempo.[145]

RESUMEN

- La estrategia de cooperación es la que utilizan las empresas para trabajar juntas con el propósito de lograr un objetivo que comparten. La forma principal de estrategias de cooperación son las alianzas estratégicas, con las cuales las empresas combinan parte de sus recursos y capacidades para crear una ventaja competitiva. Las empresas conjuntas (en cuyo caso, las empresas crean una empresa nueva, que poseen a partes iguales, con el fin de desarrollar ventajas competitivas), las alianzas estratégicas con aportación de capital social (en cuyo caso, las empresas poseen distintas fracciones de una empresa recién creada) y las alianzas estratégicas sin aportación de capital social (en cuyo caso, las empresas cooperan por medio de una relación contractual) son los tres tipos básicos de alianzas estratégicas. El *outsourcing* (que se explica en el capítulo 3) suele presentarse cuando las empresas constituyen alianzas estratégicas sin aportación de capital social.
- Las estrategias de colusión son el segundo tipo de estrategias de cooperación (y las alianzas estratégicas son el tercero). En numerosas economías y, sin duda en las desarrolladas, las estrategias de colusión explícita son ilícitas, salvo aquellas que están autorizadas por políticas públicas. Ante la creciente globalización, es cada vez menos frecuente que se presentan situaciones en las cuales el gobierno autoriza la colusión explícita. La colusión tácita, también llamada aceptación mutua, es una estrategia de cooperación que las empresas utilizan para cooperar de forma tácita con el propósito de reducir la producción de la industria por debajo de su nivel competitivo potencial, incrementando con ello los precios por encima de su nivel competitivo.
- Las razones que explican por qué las empresas utilizan estrategias de cooperación dependen de que las condiciones correspondan a un mercado de ciclo lento, uno de ciclo rápido o uno de ciclo normal. Algunas de las razones para utilizar estrategias de cooperación, por tipo de mercado, son para entrar en mercados restringidos (ciclo lento), para moverse con rapidez de una ventaja competitiva a otra (ciclo rápido) y para aumentar el poder de mercado (ciclo normal).
- Las estrategias de cooperación a nivel negocios son cuatro (esta estrategia se utiliza para ayudar a la empresa a mejorar su desempeño en mercados individuales de productos). Las empresas, por medio de alianzas verticales y horizontales complementarias, combinan sus recursos y capacidades para crear valor en distintas etapas (verticales) o en las mismas etapas (horizontales) de la cadena de valor. Las estrategias para responder a la competencia se formulan para responder a las acciones de los competidores, sobre todo a las estratégicas. Las estrategias para reducir la competencia se utilizan para evitar una competencia excesiva con la empresa que reúne sus recursos y capacidades para mejorar su competitividad. Las estrategias para reducir la incertidumbre se utilizan para protegerse contra los riesgos que crean las condiciones de entornos de competencia inciertos (como los mercados de nuevos productos). Las alianzas complementarias tienen más probabilidades de producir una ventaja competitiva sostenible que las alianzas que disminuyen la competencia.
- Las estrategias corporativas de cooperación se utilizan cuando la empresa quiere perseguir la diversificación de productos y/o la geográfica. Las empresas, por medio de alianzas estratégicas, convienen compartir parte de sus recursos y capacidades para entrar en nuevos mercados o elaborar nuevos productos. Las alianzas sinérgicas son las que utilizan las empresas con el fin de compartir recursos y capacidades para desarrollar economías de alcance. Esta alianza es similar a la alianza de negocios horizontal complementaria, en cuyo caso, las empresas tratan de desarrollar sinergia con sus operaciones, pero las alianzas sinérgicas son utilizadas para desarrollar sinergia en la empresa completa. Las franquicias son una estrategia corporativa de cooperación con la cual el franquiciador utiliza la franquicia como relación contractual para especificar la forma en que compartirá los recursos y las capacidades con los franquiciados.
- Una alianza interfronteriza es una estrategia de cooperación internacional que se utiliza por diversas razones, entre ellas la superioridad de desempeño de las empresas que compiten en mercados fuera de su mercado nacional, y de las restricciones del gobierno para que las empresas crezcan por medio de fusiones y adquisiciones. Las alianzas interfronterizas suelen ser más riesgosas que sus homólogas nacionales, sobre todo cuando los socios no tienen cabal conocimiento de los propósitos que mueven a la otra parte para participar en la sociedad.
- La estrategia de cooperación en red significa que varias empresas convienen formar múltiples asociaciones para alcanzar objetivos en común. Uno de los principales beneficios de la estrategia de cooperación en red es que la empresa puede tener acceso a "las otras asociaciones de su socio". Cuando esto ocurre, aumenta mucho la probabilidad de que los socios encuentren formas únicas de compartir sus recursos y capacidades para desarrollar ventajas competitivas. Las estrategias de cooperación en red se utilizan para formar una red de alianzas estables o una red de alianzas dinámicas. Las redes de alianzas estables se utilizan en industrias maduras y los socios las utilizan para ampliar sus ventajas competitivas a nuevas áreas. En entornos que cambian con rapidez, donde las innovaciones de productos ocurren con gran frecuencia; las redes dinámicas son utilizadas sobre todo como un recurso para la innovación.
- Las estrategias de cooperación no están exentas de riesgos. Si un contrato no ha sido elaborado debidamente o si un socio hace falsas declaraciones respecto a sus competencias o no las coloca a disposición de las partes, es muy probable que la estrategia fracase. Más aún, la empresa puede ser rehén de las inversiones en activos específicos, hechas en conjunción con un socio, que podrían ser explotadas.
- La confianza es un aspecto que tiene cada vez más importancia para el éxito de las estrategias de cooperación. Las empresas reconocen el valor que tiene asociarse con empresas conocidas por su confiabilidad. Cuando hay confianza, la estrategia de cooperación es administrada para maximizar las oportunidades que persiguen los socios. Cuando no hay confianza, se utilizan contratos formales y muchos sistemas de vigilancia para administrar las estrategias de cooperación. En este caso, la participación en una estrategia de cooperación tiene el propósito de minimizar los costos y no de maximizar las oportunidades. La clave está en crear confianza y capital social.

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Como se define el concepto estrategia de cooperación y por qué esta clase de estrategia es importante para las empresas que compiten en el panorama de la competencia del siglo XXI?
2. ¿Qué es una alianza estratégica? ¿Cuáles son los tres tipos de alianzas estratégicas que utilizan las empresas para desarrollar una ventaja competitiva?
3. ¿Cuáles son las cuatro estrategias de cooperación a nivel negocios y cuáles son las diferencias que existen entre ellas?
4. ¿Cuáles son las tres estrategias corporativas de cooperación? ¿Cómo utilizan las empresas cada una de ellas para crear una ventaja competitiva?
5. ¿Por qué las empresas utilizan las alianzas estratégicas interfronterizas?
6. ¿Qué riesgos pueden encontrar las empresas cuando utilizan estrategias de cooperación?
7. ¿Cuáles son las diferencias entre el enfoque para minimizar los costos y el enfoque para maximizar las oportunidades para administrar las estrategias de cooperación?

EJERCICIOS

¿Qué ventaja le ofrece a Apple?

En septiembre de 2005 se anunció una alianza estratégica, sin aportación de capital, que implicaba a tres empresas: Motorola (MOT), Apple (APPL) y Cingular. El objeto de esta alianza era vender (el papel de Cingular) un teléfono móvil único (fabricado por Motorola) capaz de recibir material descargado del sitio web iTunes de Apple. El teléfono móvil en cuestión se llama ROKR. El aspecto fascinante de esta alianza es que el propio Cingular es producto de una empresa conjunta entre SBC Communications (SBC) y BellSouth (BLS). Para realizar este ejercicio usted tendrá que estudiar esta alianza con detenimiento para determinar los propósitos que cumple para cada empresa.

Parte uno–Trabajo en equipos de tres integrantes

Utilice Internet y archivos de periódicos comerciales como *Wall Street Journal* y *Business Week* para identificar los términos de esta alianza estratégica sin aportación de capital en el momento de su anuncio el 7 de septiembre de 2005. Además, obtenga información que detalle las especificaciones del teléfono móvil ROKR. Al realizar esta parte del ejercicio no olvide estudiar sólo los términos de la alianza que convinieron los tres socios.

Parte dos–Trabajo individual

A cada persona del equipo de tres se le asignará uno de los tres socios de esta alianza (Motorola, Apple o Cingular). La tarea de cada persona será describir, con base en lo que entienda de los términos de la alianza, los motivos o las razones que llevaron a la empresa que le han asignado a optar por participar en esta alianza estratégica sin aportación de capital. Usted debe encontrar una serie de explicaciones, presentadas por autores que escriben en el área de negocios, que describan las razones que llevaron a cada empresa a decidir que sería parte de una estrategia de cooperación tripartita. Dado que los autores que escriben de negocios tendrán distintas posiciones, cuente con que presentarán distintas perspectivas respecto a cada una de las tres empresas. Cuando lea los comentarios de los autores evalúe con atención si sus opiniones son correctas, con base en lo que averiguó al responder la primera parte de este ejercicio. Cuando haya identificado las razones que considera que en realidad explican por qué su empresa decidió participar en esta alianza particular, utilice el material sobre los atributos de una alianza exitosa descritos en el capítulo 9 para evaluar el grado de éxito que usted supone que tendrá esta alianza. Prepárese para discutir su trabajo con los miembros de su equipo.

Parte tres–Trabajo en equipos de tres integrantes

Su siguiente tarea será analizar lo que haya averiguado respecto a cada empresa en equipo. ¿Los propósitos de participar en esta alianza varían de un socio a otro? En tal caso, ¿qué factores o condiciones podrían crear esas diferencias? ¿Qué tan importantes son esas diferencias para el éxito de la alianza? En equipo, lleguen a un consenso sobre los propósitos de cada empresa para participar en esta alianza estratégica. Para llegar a estas conclusiones no permita que ningún hecho presente relativo a esta alianza influya en su razonamiento. Su tarea será entender los propósitos de cada empresa en el momento en que se formó la alianza. Prepárese para presentar las conclusiones de su equipo a todo el grupo.

Parte cuatro–Trabajo para todo el grupo

En esta parte del ejercicio cada equipo presentará su evaluación de los propósitos que apoyan o dividen la decisión de cada empresa de participar en la alianza estratégica. Una vez que todos los

equipos hayan presentado sus evaluaciones, analicen las diferencias entre la información que presentan los equipos y las cuestiones que podrían haber ocasionado tales diferencias. Prepárese para decidir si su grupo modificaría sus evaluaciones después de escuchar las perspectivas de sus compañeros. Por último, en grupo, obtenga información actual acerca del estatus de esta alianza. ¿La alianza está teniendo el éxito que se esperaba? ¿Cada empresa parece estar avanzando en el camino para realizar los propósitos que pretendía cuando decidió participar en la misma? En opinión del grupo, dada la situación actual de esta alianza, ¿qué es probable que ocurra con ella en el futuro y por qué?

Estrategia de alianzas

Suponga que es presidente de Century Pharmaceuticals, Inc. y que quiere formar una alianza estratégica con Excel Research, una organización independiente dedicada de investigación y servicio completo. Excel Research se especializa en trabajar con empresas farmacéuticas para navegar, de forma efectiva y eficiente, por el proceso regulatorio de aprobación y para llevar terapias de nuevos medicamentos al mercado. Excel ayudará a Century con el proceso de las tres etapas de pruebas clínicas de los nuevos medicamentos que se deben presentar ante la Food and Drug Administration (FDA). Excel también ayudará a Century con proyectos que están trabajando en la investigación de nuevos medicamentos (INM) que aún no están listos para las pruebas clínicas, pero que son supervisados por la FDA. Como presidente, usted considera que Century Pharmaceuticals y Excel Research pueden tener éxito trabajando juntas para crear, mucho más rápido y a menor costo, nuevas terapias que cubran necesidades insatisfechas en el terreno de la dermatología y otros fines terapéuticos.

En el terreno farmacéutico, al igual que en otros, a partir de la fecha del invento, las empresas tienen un año para solicitar una patente. La vida de la patente empieza a correr en ese momento, pero a diferencia de otros inventos, las empresas farmacéuticas también tienen que desarrollar la meta que persigue el fármaco como INM y después pasar por una serie de pruebas para demostrar que el medicamento es seguro y efectivo para su comercialización antes de que puedan explotar su patente. Esta situación puede consumir varios años de la vida útil de la patente. Cuando la patente expira, las empresas de genéricos pueden entrar con rapidez en el mercado, ya que los fármacos son combinaciones bien conocidas de sustancias químicas básicas. Las demoras en el proceso de autorización pueden costar a las empresas miles de millones de dólares por año por concepto de ingresos no percibidos durante el periodo de la patente.

Usted espera que la alianza estratégica entre Century Pharmaceuticals y Excel Research proporcione mayores beneficios a las dos empresas. Century, bajo su liderazgo, está comprometida a seguir creciendo con la implementación de su estrategia de diferenciación, la cual especifica los objetivos de la adquisición de nuevos productos y la introducción de nuevas indicaciones (usos autorizados por la FDA que pueden obtener una extensión limitada de las patentes) para terapias en mercados específicos. Excel Research tiene un buen récord de trayectoria de éxitos probados en el apoyo y la obtención de la evaluación requerida para llevar al mercado las nuevas terapias y los nuevos usos de las terapias existentes.

Con base en esta información, responda las preguntas siguientes utilizando los conceptos analizados en este capítulo y haga una breve presentación ante el grupo como si fuera el consejo de administración:

1. ¿La situación anterior es un caso de una alianza estratégica complementaria? En tal caso, ¿de qué clase es?
2. ¿Se trata de una estrategia de respuesta a la competencia? Si la respuesta es afirmativa, ¿quiénes son los competidores y qué están haciendo?
3. ¿Se trata de una estrategia para reducir la incertidumbre? En tal caso, ¿cómo se puede reducir la incertidumbre?
4. ¿Se trata de una estrategia para reducir la competencia? Si así fuera, explique cómo funciona.

NOTAS

1. S. J. Chang, "Venture capital financing, strategic alliances, and the initial public offerings of Internet startups", *Journal of Business Venturing*, 19, 2004, pp. 721-741; J. Hagedoom y G. Dysters, "External sources of innovative capabilities: The preference for strategic alliances or mergers and acquisitions", *Journal of Management Studies*, 39, 2002, pp. 167-188.
2. T. A. Hemphill, "Cooperative strategy technology innovation and competition policy in the United States and the European Union", *Technology Analysis & Strategic Management*, 15(1), pp. 93-101; J. B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2a Ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2002, p. 339.
3. K. Singh y W. Mitchell, "Growth dynamics: The bidirectional relationship between interfirm collaboration and business sales in entrant and incumbent alliances", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 497-521; C. Young-Ybarra y M. Wiersema, "Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory", *Organization Science*, 10, 1999, pp. 439-459.
4. J. Bowser, "Strategic co-opetition: The value of relationships in the networked economy", *IBM Business Strategy Consulting*, www.ibm.com, 12 de marzo de 2001.
5. M. J. Mol, P. Pauwels, P. Matthyssen y L. Quintens, "A technological contingency perspective on the depth and scope of international outsourcing", *Journal of International Management*, 10, 2004, pp. 287-305.
6. C. Hardy, T. B. Lawrence y D. Grant, "Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 58-77; A. Haahti, V. Madupu, U. Yavas y E. Babakus, "Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and

medium sized enterprises", *Journal of World Business*, 40, 2005, pp. 124-138; R. Vassolo, J. Anand y T. B. Folta, "Non-additivity in portfolios of exploration activities: A real options-based analysis of equity alliances in biotechnology", *Strategic Management Journal,* 25, 2004, pp. 1045-1061.
7. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, p. 339.
8. R. D. Ireland, M. A. Hitt y D. Vaidyannath, "Alliance management as a source of competitive advantage", *Journal of Management*, 28, 2002, pp. 413-446; J. G. Coombs y D. J. Ketchen, "Exploring interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics", *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 867-888.
9. M. R. Subramani y N. Venkatraman, "Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: Theory and evidence", *Academy of Management Journal,* 46(1), 2003, pp. 46-62.
10. P. Kale, J. H. Dyer y H. Singh, "Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 747-767; D. F. Kuratko, R. D. Ireland y J. S. Hornsby, "Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy", *Academy of Management Executive*, 15(4), 2001, pp. 60-71.
11. A. Antoine, C. B. Frank, H. Murata y E. Roberts, "Acquisitions and alliances in the aerospace industry: An unusual triad", *International Journal of Technology Management*, 25(8), 2003, pp. 779-790; "Lockheed Martin, Responsive global partnerships", www.lockheedmartin.com, 17 de marzo de 2002.
12. D. Gerwin, "Coordinating new product development in strategic alliances", *Academy of Management Review*, 29, 2004, pp. 241-257; Ireland, Hitt y Vaidyanath, "Alliance management as a source of competitive advantage".
13. M. Harvey, M. B. Myers y M. M. Novicevic, "The managerial issues associated with global account management: A relational contract perspective", *Journal of Management Development*, 22(1, 2), pp. 103-129; T. K. Das y B.-S. Teng, "A risk perception model of alliance structuring", *Journal of International Management"*, 7, 2001, pp. 1-29.
14. A. Afuah, "Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: The case of cholesterol drugs", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 171-179; A. Arino, "To do or not to do? Noncooperative behavior by commission and omission in interfirm ventures", *Group & Organization Management*, 26(1), 2001, pp. 4-23; C. Holliday, "Sustainable growth, the DuPont way", *Harvard Business Review*, 79(8), pp. 129-134.
15. Y. Kim y K. Lee, "Technological collaboration in the Korean electronic parts industry: Patterns and key success factors", *R&D Management*, 33(1), 2003, pp. 59-77; M. A. Geletkanycs y S. S. Black, "Bound by the past? Experience-based effects on commitment to the strategic status quo", *Journal of Management*, 27, 2001, pp. 3-21.
16. S. L. Berman, J. Down y C. W. L. Hill, "Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 13-31.
17. H. Hoang y F. T. Rothaermel, "The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 332-345.
18. M. Clifford, "Concrete lessons in reform", *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com, 16 de junio de 2003.
19. R. E. Hoskisson y L. W. Busenitz, "Market uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice", en M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp y D. L. Sexton, Eds., *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2002, pp. 151-172.
20. A.-W. Harzing, "Acquisition versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 211-227; S. J. Chang y P. M. Rosenzweig, "The choice of entry mode in sequential foreign direct investment", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 747-776.
21. "Shanghai Pudong Development Bank and Citibank Launch", www.spdb.com, 4 de febrero de 2004; J. T. Areddy, "Citigroup may bolster 5% stake in Pudong Development Bank", *Wall Street Journal*, 6 de enero de 2003, p. C7; "Citibank can boost China stake", *Wall Street Journal*, 28 de abril de 2003, p. C11.
22. S. Das, P. K. Sen y S. Sengupta, "Impact of strategic alliances on firm valuation", *Academy of Management Journal*, 41, 1998, pp. 27-41.
23. P. Bierly y E. Kessler, "The timing of strategic alliances", en M. A. Hitt, P. G. Clifford, R. D. Nixon y K. P. Coyne, Eds., *Dynamic Strategic Resources*, John Wiley & Sons, West Sussex, Inglaterra, 1999, pp. 299-321.
24. T. B. Folta y K. D. Miller, "Real options in equity partnerships", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 77-88; Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, p. 339; S. D. Hunt, C. J. Lambe y C. M. Wittmann, "A theory and model of business alliance success", *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 2002, pp. 17-35.
25. M. Pacelle, R. Sidel y A. Merrick, "Citigroup agrees to buy Sears's credit-card unit", *Wall Street Journal Online*, www.wsjcom, 15 de julio de 2003.
26. A. Hinterhuber, "Value chain orchestration in action and the case of the global agrochemical industry", *Long Range Planning*, 35(6), 2002, pp. 615-635; A. C. Inkpen, "Strategic alliances", en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison, Eds., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2001, pp. 409-432.
27. M. Delio, "Strategic outsourcing", *Knowledge Management*, 2(7), 1999, pp. 62-68.
28. L. Tischler, "Join the circus", *Fast Company*, www.fastcompany.com, 18 de julio de 2005; "Aetna and CVS intend to form strategic alliance to help Medicare beneficiaries make decisions on new prescription drug plans", Aetna, www.aetna.com, 7 de julio de 2005.
29. M. J. Kelly, J.-L. Schaan y H. Jonacas, "Managing alliance relationships: Key challenges in the early stages of collaboration", *R&D Management*, 32(1), 2002, pp. 11-22.
30. A. C. Inkpen y J. Ross, "Why do some strategic alliances persist beyond their useful life?", *California Management Review*, 44(1), 2001, pp. 132-148.
31. C. Hardy, N. Phillips y T. B. Lawrence, "Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration", *Journal of Management Studies*, 40(2), 2003, pp. 321-347; Inkpen, "Strategic alliances", p. 411.
32. L. Fuentelsaz, J. Gómez y Y. Polo, "Followers' entry timing: Evidence from the Spanish banking sector after deregulation", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 245-264.
33. K. R. Harrigan, "Strategic flexibility in the old and new economies", en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison, Eds., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2001, pp. 97-123.
34. G. W. Dent, Jr., "Gap fillers and fiduciary duties in strategic alliances", *Business Lawyer*, 57(1), 2001, pp. 55-104.
35. M. González, "Strategic alliances", *Ivey Business Journal*, 66(1), 2001, pp. 47-51.
36. M. J. Oesterle y K. Macharzina, "Editorial: De-regulation, liberalization, and concentration in the airline industry", *Management International Review*, 42(2), 2002, pp. 115-119; M. Johnson, "Airlines rush for comfort alliances", *Global Finance*, 15(11), 2001, pp. 119-120.
37. M. A. Hitt, D. Ahlstrom, M. T. Dacin, E. Levitas y L. Svobodina, "The institutional effects of strategic alliance partner selection in transition economies: China versus Russia", *Organization Science*, 15, 2004, pp. 173-185; P. A. Saparito, C. C. Chen y H. J. Sapienza, "The role of relational trust in bank-small firm relationships", *Academy of Management Journal*, 47, 2004, pp. 400-410.
38. A. C. Inkpen y E. W. K. Tsang, "Social capital, networks and knowledge transfer", *Academy of Management* Review, 30, 2005, pp. 146-165.
39. A. Bollingtoft y J. P. Ulhoi, "The networked business incubator-leveraging entrepreneurial agency", *Journal of Business Venturing*, 20, 2005, pp. 265-290; T. G. Pollock, J. F. Porac y J. B. Wade, "Constructing deal networks: Brokers as network 'architects' in the U.S. IPO market and other examples", *Academy of Management Review,* 29, 2004, pp. 50-72.
40. J. R. Williams, *Renewable Advantage Crafting Strategy through Economic Time*, The Free Press, Nueva York, 1998.
41. M. Arndt, "Up from the crap heap", *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com, 21 de julio de 2003.
42. S. A. Zahra, R. D. Ireland, I. Gutiérrez y M. A. Hitt, "Privatization and entrepreneurial transformation: Emerging issues and a future research agenda", *Academy of Management Review*, 25, 2000, pp. 509-524.

43. I. Filatotchev, M. Wright, K. Uhlenbruck, L. Tihanyi y R. E. Hoskisson, "Governance, organizational capabilities, and restructuring in transition economies", *Journal of World Business*, 38(4), 2003, pp. 331-347.
44. K. M. Eisenhardt, "Has strategy changed?", *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 2002, pp. 88-91.
45. M. Dell, "Collaboration equals innovation", *InformationWeek*, 27 de enero de 2003, pp. 24-26; H. D'Antoni, "Behind the numbers: Business alliances merit closer examination", *InformationWeek*, 27 de enero de 2003, p. 88.
46. D. Michaels y J. L. Lunsford, "Airlines move toward buying planes jointly", *Wall Street Journal*, 20 de mayo de 2003, p. A3.
47. "Sprint joins rival Verizon in wireless broadband sector", *Los Angeles Times*, www.latimes.com, 18 de julio de 2005.
48. D. R. King, J. G. Covin y H. Hegarty, "Complementary resources and the exploitation of technological innovations", *Journal of Management*, 29, 2003, pp. 589-606; J. S. Harrison, M. A. Hitt, R. E. Hoskisson y R. D. Ireland, "Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances", *Journal of Management*, 27, 2001, pp. 679-699.
49. Subramani y Venkatraman, "Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships".
50. R. Gulati, P. R. Lawrence y P. Puranam, "Adaptation in vertical relationships beyond incentive conflict", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 415-440.
51. M. G. Jacobides, "Industry change through vertical disintegration: How and why markets emerged in mortgage banking", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 465-498.
52. G. Hoetker, "How much you know versus how well I know you: Selecting a supplier for a technically innovative component", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 75-96.
53. M. Kotabe y K. S. Swan, "The role of strategic alliances in high technology new product development", *Strategic Management Journal*, 16, 1995, pp. 621-636.
54. J. Li, "Bell Canada, Microsoft in Internet service alliance", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 16 de junio de 2003.
55. P. Dussauge, B. Garrette y W. Mitchel, "Asymmetric performance: The market share impact of scale and link alliances in global auto industry", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 701-711.
56. "Peugot in pact with Mitsubishi for new SUVs", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 12 de julio de 2005.
57. C. Bryan-Low y B. Lagrotteria, "France Telecom and Microsoft forge product alliance", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 7 de julio de 2005.
58. J. J. Reuer y T. W. Tong, "Real options in international joint ventures", *Journal of Management*, 31, 2005, pp. 403-423; S. Chatterjee, R. M. Wiseman, A. Fiegenbaum y C. E. Devers, "Integrating behavioural and economic concepts of risk into strategic management: The twain shall meet", *Long Range Planning*, 36(1), 2003, pp. 61-80; Hitt, Ireland, Camp y Sexton, *Strategic Entrepreneurship*, 9.
59. Dow Jones, "ABN ShoreBank set up co to invest in developing economies", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 10 de julio de 2003.
60. Hoetker, How much you know versus how well I know you, p. 75.
61. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, p. 339.
62. T. Valdmanis, A. Shell y E. B. Smith, "Marsh & McLennan accused of price fixing, collusion", *USA Today*, www.usatoday.com, 15 de octubre de 2004.
63. D. Leahy y S Pavelin, "Follow-my-leader and tacit collusion", *International Journal of Industrial Organization*, 21(3), 2003, pp. 439-454.
64. B. R. Golden y H. Ma, "Mutual forbearance: The role of intrafirm integration and rewards", *Academy of Management Review*, 28, 2003, pp. 479-493.
65. "AOL, Microsoft vow messaging cooperation", *New York Times*, www.nytimes.com, 4 de junio de 2003.
66. G. K. Price y J. M Connor, "Modeling coupon values for ready-to-eat breakfast cereals", *Agribusiness*, 19(2), pp. 223-244.
67. G. K. Price, "Cereal sales soggy despite price cuts and reduced couponing", *Food Review*, 23(2), 2000, pp. 21-28.
68. S. B Garland y A. Reinhardt, "Making antitrust fit high tech", *Business Week*, 22 de marzo de 1999, pp. 34-36.
69. E. G. Rogoff y H. S. Guirguis, "Legalized price-fixing", *Forbes*, 9 de diciembre de 2002, p. 48.
70. Jacobides, "Industry change through vertical disintegrations"; Dussauge, Garrette y Mitchell, "Asymmetric performance".
71. "Northwest could lose its lucrative pact with KLM", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 18 de julio de 2003; "Who gains if United should die?", *The Economist*, 10 de mayo de 2003, p. 56.
72. Leahy y Pavellin, "Follow-my-leader and tacit collusion".
73. Harrison, Hitt, Hoskisson e Ireland, "Resource complementarity", pp. 684-685; S. Chaudhuri y B. Tabrizi, "Capturing the real value in high-tech acquisitions", *Harvard Business Review*, 77(5), 1999, pp. 123-130.
74. A. E. Bernardo y B. Chowdhry, "Resources, real options, and corporate strategy", *Journal of Financial Economics*, 63, 2002, pp. 211-234; Inkpen, "Strategic alliances", p. 413.
75. J. L. Johnson, R. P. -W. Lee, A. Saini y B. Grohmann, "Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model", *Academy of Marketing Science Journal*, 31, 2003, pp. 74-90; Young-Ybarra y Wiersema, "Strategic flexibility", p. 439.
76. Folta y Miller, "Real options in equity partnerships", p. 77.
77. A. R. Sorkin, "Bid by Chevron in big oil deal thwarts China", *New York Times*, www.nytimes.com, 20 de julio de 2005; "Shell may discourage CNOOC from purchasing American Unocal", *China Chemical Reporter*, www.highbeam.com, 6 de marzo de 2005; "CNOOC adds petrochemicals to downstream strategy", *Petroleum Economist"*, diciembre de 2002, p. 39.
78. Ibid.
79. A. Goerzen y P. W. Beamish, "The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 2005, pp. 333-354.
80. M. V. Shyam Kumar, "The value from acquiring and divesting a joint venture: A real options approach", *Strategic Management Journal, 26,* 2005, pp. 321-331.
81. J. Yang, "One step forward for Japan's chipmakers", *Business Week Online*, www.businessweek.ocm, 7 de julio de 2003.
82. A. Pasztor, "PanAmSat adopts lower-cost strategy", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 5 de julio de 2005.
83. J. G. Combs y D. J. Ketchen Jr., "Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy? A Meta-analysis", *Journal of Management*, 29, 2003, pp. 427-443.
84. F. Lafontaine, "Myths and strengths of franchising: 'Mastering Strategy'" (Parte nueve), *Financial Times*, 22 de noviembre de 1999, pp. 8-10.
85. C. Adler, "How China eats a sandwich", *Fortune*, www.fortune.com, 10 de marzo de 2005; L. Fenwick, "Emerging markets: Defining global opportunities", *Franchising World*, 33(4), 2001, pp. 54-55.
86. "7-Eleven Inc.", www.entrepreneur.com, 28 de julio de 2005; J. Wilgoren, "In the urban 7-Eleven, the Slurpee looks sleeker", *New York Times*, www.nytimes.com, 13 de julio de 2003.
87. S. C. Michael, "Can a franchise chain coordinate?", *Journal of Business Venturing*, 17, 2002, pp. 325-342.
88. M. Gerstenhaber, "Franchises can teach us about customer care", *Marketing*, 16 de marzo de 2000, p. 18.
89. P. J. Kaufmann y S. Eroglu, "Standardization and adaptation in business format franchising", *Journal of Business Venturing*, 14, 1999, pp. 69-85.
90. S. C. Michael, "First mover advantage through franchising", *Journal of Business Venturing*, 18, 2002, pp. 61-81.
91. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, pp. 110-111.
92. M. Zollo, J. J. Reuer y H. Singh, "Interorganizational routines and performance in strategic alliances", *Organization Science*, 13, 2002, pp. 701-714.
93. Ireland, Hitt y Vaidyanath, "Alliance management".
94. P. Almeida, G. Dokko y L. Rosenkopf, "Startup size and the mechanisms of external learning: Increasing opportunity and decreasing ability?", *Research Policy*, 32(2), 2003, pp. 301-316; B. L. Simonin, "The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization", *Academy of Management Journal*, 40, 1997, pp. 1150-1174.
95. H. Timmons, "BP signs deal with Russian firm for venture in oil and gas", *New York Times*, 27 de junio de 2003, p. W1.
96. R. Narula y G. Duysters, "Globalization and trends in international R&D alliances", *Journal of International Management*, 10, 2004, pp. 199-218; M. A. Hitt, M. T. Dacin, E. Levitas, J.-L. Arregle y A. Borza, "Partner selection in

emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives", *Academy of Management Journal*, 43, 2000, pp. 449-467.
97. D. Kovaleski, "More firms shaking hands on strategic partnership agreements", *Pension & Investments*, 3 de febrero de 2003, p. 20; A. L. Velocci Jr., "U.S.-Euro strategic alliances will outpace company mergers", *Aviation Week & Space Technology*, 153(23), 2001, p. 56.
98. I. M Manev, "The managerial network in a multinational enterprise and the resource profiles of subsidiaries", *Journal of International Management*, 9, 2003, pp. 133-152; M. A. Hitt, R. E. Hoskisson y H. Kim, "International diversification: Effects on innovation and firm performance in product diversified firms", *Academy of Management Journal*, 40, 1997, pp. 767-798.
99. H. K Steensma, L. Tihanyi, M. A. Lyles y C. Dhanaraj, "The evolving value of foreign partnerships in transitioning economies", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 213-235; L. Nachum y D. Keeble, "MNE linkages and localized clusters: Foreign and indigenous firms in the media cluster of central London", *Journal of International Management*, 9, 2003, pp. 171-192.
100. "Tiger Woods leads the charge for Nike Golf as an outstanding year unfolds", Yahoo! Finance, biz.yahoo.com, 18 de julio de 2005; C. Noon, "Armstrong sets the pace in the Alps", *Forbes*, Forbes.com, 15 de julio de 2005; S. Holmes, "The real Nike news is happening abroad", *Business Week Online*, www.businessweek.com, 21 de julio de 2003.
101. Y. Luo, O. Shenkar y M.-K. Nyaw, "Mitigating the liabilities of foreignness: Defensive versus offensive approaches", *Journal of International Management*, 8, 2002, pp. 283-300.
102. S. R. Miller y A. Parkhe, "Is there a liability of foreigness in global banking? An empirical test of banks' x-efficiency", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 55-75; Y. Luo, "Determinants of local responsiveness: Perspectives from foreign subsidiaries in an emerging market", *Journal of Management*, 27, 2001, pp. 451-477.
103. J. E. Oxley y R. C. Sampson, "The scope and governance of international R&D alliances", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 723-749.
104. S. Holmes, "For Starbucks there's no place like home", *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com, 9 de junio de 2003.
105. H. J. Teegen y J. P Doh, "U.S.-Mexican alliance negotiations: Impact of culture on authority, trust, performance", *Thunderbird international Business Review*, 44(6), 2002, pp. 749-775; P. Ghemawat, "Distance matters: The hard reality of global expansion", *Harvard Business Review*, 79(8), 2001, pp. 137-147.
106. J. K. Sebenius, "The hidden challenge of cross-border negotiations", *Harvard Business Review*, 80(3), 2002, pp. 76-85.
107. Z. Zhao, J. Anand y W. Mitchell, "A dual networks perspective on interorganizational transfer of R&D capabilities: International joint ventures in the Chinese automotive industry", *Journal of Management Studies*, 42, 2005, pp. 127-160.
108. C. B. Copp y R. L. Ivy, "Networking trends of small tourism businesses in post-socialist Slovakia", *Journal of Small Business Management*, 39, 2001, pp. 345-353.
109. M. Ferrary, "Managing the disruptive technologies life cycle by externalising the research: Social network and corporate venturing in the Silicon Valley", *International Journal of Technology Management*, 25(1,2), 2003, pp. 165-180; S.S. Cohen y G. Fields, "Social capital and capital gains in Silicon Valley", *California Management Review*, 41(2), 1999, pp. 108-130; J. A. Matthews, "A silicon island of the east: Creating a semiconductor industry in Singapore", *California Management Review*, 41(2), 1999, pp. 55-78.
110. A. C. Cooper, "Networks, alliances, and entrepreneurship", en M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp y D. L. Sexton, Eds., *Strategic Entrepreneurship Creating a New Mindset*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2002, pp. 203-222.
111. G. G. Bell, "Custers, networks and firm innovativeness", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 287-295.
112. A. Echols y W. Tsai, "Niche and performance: The moderating role of network embeddednes", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 219-238; S. Chung y G. M. Kim, "performance effects of partnership between manufacturers and suppliers for new product development: The supplier's standpoint", *Research Policy*, 32, 2003, pp. 587-604.
113. H. Kim, R.E. Hoskisson y W. P. Wan, "Power, dependence, diversification strategy and performance in keiretsu member firms", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 613-636.
114. R. S. Cline, "Partnering for strategic alliances", *Lodging Hospitality*, 57(9), 2001, p. 42.
115. M. Rudberg y J. Olhager, "Manufacturing networks and supply chains: An operations strategy perspective", *Omega*, 31(1), 2003, pp. 29-39.
116. G. J. Young, M. P. Charns y S. M. Shortell, "Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: A study of TQM in a public hospital system", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 935-951.
117. E. García-Canal, C. L. Duarte, J. R. Criado y A. V. Llaneza, "Accelerating international expansion through global alliances: A typology of cooperative strategies", *Journal of World Business*, 37(2), 2002, pp. 91-107; F. T. Rothaermel, "Complementary assets, strategic alliances, and the incumbent's advantage: An empirical study of industry and firm effects in the biopharmaceutical industry", *Research Policy*, 30, 2001, pp. 1235-1251.
118. V. Shankar y B. L. Bayus, "Network effects and competition: An empirical analysis of the home video game industry", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 375-384.
119. B. Duncan, "Five steps to successful strategic partnering", *Information Week*, www.informationweek.com, 21 de julio de 2003.
120. Z. Simsek, M. H. Lubatking y D. Kandemir, "Inter-firm networks and entrepreneurial behavior: A structural embeddedness perspective", *Journal of Management*, 29, 2003, pp. 401-426; H. W. Volberda, C. Baden-Fuller y F. A. J. van den Bosch, "Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms", *Long Range Planning*, 34(2), 2001, pp. 159-178.
121. King, Covin y Hegarty, "Complementary resources and the exploitation of technological innovations".
122. A. I. Goldberg, G. Cohen y A. Fiegenbaum, "Reputation building: Small business strategies for successful venture development", *Journal of Small Business Management*, 41(2), 2003, pp. 168-186; S. Das, P. K. Sen y S. Sengupta, "Strategic alliances: A valuable way to manage intellectual capital?", *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), 2003, pp. 10-19.
123. D. C. Hambrick, J. Li, K. Xin y A. S. Tsui, "Compositional gaps and downward spirals in international joint venture management groups", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 1033-1053; T. K. Das y B.-S. Teng, "Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective", *Organization Science*, 11, 2000, pp. 77-101.
124. Ireland, Hitt y Vaidyanath, "Alliance management"; A. Madhok y S. B. Tallman, "Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships", *Organization Science*, 9, 1998, pp. 326-339.
125. D. De Cremer y D. van Knippenberg, "How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 858-867.
126. S. O. Cheung, T. S. T. Ng, S. -P. Wong y H. C. H. Suen, "Behavioral aspects in construction partnering", *International Journal of Project Management*, 21, 2003, pp. 333-344.
127. P. M. Norman, "Protecting knowledge in strategic alliances-Resource and relational characteristics", *Journal of High Technology Management Research*, 13(2), 2002, pp. 177-202; P. M. Norman, "Are your secrets safe? Knowledge protection in strategic alliances", *Business Horizons*, noviembre/diciembre de 2001, pp. 51-60.
128. M. A. Hitt, M. T. Dacin, B. B. Tyler y D. Park, "Understanding the differences in Korean and U.S. executives strategic orientations", *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 159-168.
129. N. Wingfield y P. -W. Tam, "H-P to stop reselling iPods, unwinding a high-profile deal", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 29 de julio de 2005.
130. R. Abratt y P. Motlana, "Managing co-branding strategies: Global brands into local markets", *Business Horizons,* 45(5), 2002, pp. 43-50; P. Lane, J. E. Salk y M. A. Lyles, "Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 1139-1161.
131. R. Grover, "Is Steve about to move his cheese?", *Business Week*, 10 de febrero de 2003, p. 72.

132. R. Larsson, K. R. Brousseau, M. J. Driver y M. Homqvist, "International growth through cooperation: Brand-driven strategies, leadership and career development in Sweden", *Academy of Management Executive*, 17(1), 2003, pp. 7-21; R. Larsson, L. Bengtsson, K. Henriksson y J. Sparks, "The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances", *Organization Science*, 9, 1998, pp. 285-305.
133. Ireland, Htt y Vaidyanath, "Alliance management".
134. J. H. Dyer, P. Kale y H. Singh, "How to make strategic alliances work", *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 2001, pp. 37-43.
135. J. H. Dyer, "Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value", *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 535-556.
136. J. H. Dyer y C. Wujin, "The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea", *Organization Science*, 14, 2003, pp. 57-69.
137. "Sony Ericsson venture to close sites and cut 500 jobs", *New York Times*, www.nytimes.com, 25 de junio de 2003; J. L. Schenker, "Sony Ericsson posts loss despite sales gain", *New York Times*, www.nytimes.com, 16 de julio de 2003.
138. Hutt, Stafford, Walker y Reingen, "Case study: Defining the social network", p. 53.
139. D. L. Ferrin y K. T. Dirks, "The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects", *Organization Science*, 14(1), 2003, pp. 18-31; D. F. Jennings, K. Artz, L. M. Gillin y C. Christodouloy, "Determinants of trust in global strategic alliances: Amrad and the Australian biomedical industry", *Competitiveness Review*, 10(1), 2000, pp. 25-44.
140. V. Perrone, A. Zaheer y B. McEvily, "Free to be trusted? Boundary constraints on trust in boundary spanners", *Organization Science*, 14, 2003, pp. 422-439; H. K. Steensma, L. Marino y K. M. Weaver, "Attitudes toward cooperative strategies: A cross-cultural analysis of entrepreneurs", *Journal of International Business Studies*, 31, 2000, pp. 591-609.
141. Inkpen y Tsang, "Social capital"; L. Huff y L. Kelley, "Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study", *Organization Science*, 14(1), 2003, pp. 81-90.
142. Dyer y Wujin, "The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance".
143. J. H. Davis, F. D. Schoorman, R. C. Mayer y H. H. Tan, "The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp. 563-576.
144. B. Hillebrand y W. G. Biemans, "The relationship between internal and external cooperation: Literature review and propositions", *Journal of Business Research*, 56, 2003, pp. 735-744.
145. K. Lim, "CapitaLand will boost its presence in China", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 11 de julio de 2005.



Acciones estratégicas. Implementación de la estrategia

CAPÍTULO 10

Gobierno corporativo

CAPÍTULO 11

Estructura y controles organizacionales

CAPÍTULO 12

Liderazgo estratégico

CAPÍTULO 13

Emprendimiento estratégico

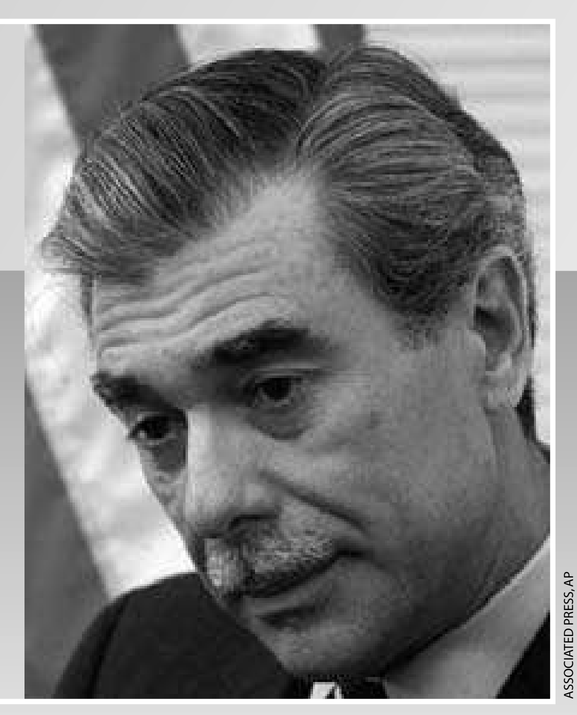


Gobierno corporativo

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. Definir el significado de gobierno corporativo y explicar por qué se utiliza para vigilar y controlar las decisiones estratégicas de los administradores.
2. Explicar por qué en la actualidad, en la corporación moderna, la propiedad está muy separada del control gerencial.
3. Definir la relación de agencia y el oportunismo gerencial y describir sus implicaciones para la estrategia.
4. Explicar cómo se utilizan tres mecanismos internos de gobierno (la concentración de la propiedad, el consejo de administración y la remuneración de los ejecutivos) para vigilar y controlar las decisiones gerenciales.
5. Explicar los tipos de remuneración que reciben los ejecutivos y su efecto en las decisiones estratégicas.
6. Describir cómo actúa el mecanismo externo de gobierno corporativo (el mercado para adquirir el control corporativo) de forma que restringe las decisiones estratégicas de los altos directivos.
7. Explicar cómo se utiliza el gobierno corporativo en los contextos internacionales, en particular en Alemania y Japón.
8. Describir por qué el gobierno corporativo fomenta decisiones estratégicas éticas y por qué es importante que los altos directivos observen una conducta ética.



ASSOCIATED PRESS, AP

Bajo el liderazgo de Carlos Gutiérrez, ex presidente de Kellogg's, se duplicó el precio de las acciones de la empresa.

¿Los incentivos que forman parte de la remuneración de los directivos son demasiado altos?

Muchas empresas otorgan una opción de acciones a sus altos ejecutivos como un incentivo que forma parte de su remuneración. En 1992, las 500 empresas de la lista de S&P otorgaron opciones por un valor aproximado de 11 000 millones de dólares. Para 2000, el valor de las opciones otorgadas por estas 500 empresas había aumentado a 119 000 millones de dólares. Sin embargo, en 2002, el valor de las opciones que otorgaron disminuyó a 71 000 millones de dólares, una cifra mucho más baja comparada con la del año anterior. Esta reducción fue provocada porque se agotó la burbuja generada por las empresas de tecnología, pero continúa representando una cantidad seis veces mayor que la del decenio pasado. A diferencia de lo anterior, un recuento del sueldo de los ejecutivos realizado por *Business Week* reveló que, en 2004, los incrementos en los mismos fueron moderados en comparación con los de 2003. La remuneración de los presidentes de las 500 empresas de S&P se incrementó 11.3 por ciento en 2004, cifra cercana a la utilidad de 10.9 por ciento que registraron las acciones de las 500 empresas del índice de S&P. Sin embargo, en términos comparativos, los incrementos de sueldo para el total de los presidentes fueron mucho mayores que los correspondientes al trabajador promedio, que recibió un incremento salarial de 2.9 por ciento. Por consiguiente, si bien los aumentos de sueldo de los presidentes en la actualidad son más moderados que antes, siguen siendo significativamente mucho más altos que los del trabajador promedio que trabaja en las empresas que administran tales presidentes.

La cantidad de opciones de acciones que otorgan las empresas ha disminuido en parte debido a leyes como la Sarbanes-Oxley (la cual se analiza más adelante en este capítulo), así como a las críticas de los activistas que luchan por cambiar la forma de gobierno corporativo, como el California Public Employees' Retirement System (CalPERS) y el TIAA-CREF, en lo que se refiere al exceso de opciones de acciones que se otorgan como incentivo. Además, la nueva norma del Financial Accounting Standards Board (FASB Statement No. 123) requiere que, a partir de julio de 2005, las empresas registren estas opciones como un egreso.

Muchas empresas se quejaron de la nueva norma, argumentando que hacer eso afectaría los ingresos de las empresas de tecnología de punta, porque gran parte de las remuneraciones excesivas ha provenido de ellas. Estas empresas argumentaron que muchas dejarían de otorgar opciones y con ello el incentivo para que los empleados fomentaran el crecimiento de la organización y compartieran sus frutos. No obstante, las investigaciones indican que registrar las opciones en egresos reducirá la cantidad de opciones que se otorgan, pero que ello no disminuirá de forma significativa lo mucho que las empresas de tecnología dependen de este incentivo. Alrededor de 20 por ciento de dichas empresas están reduciendo la cantidad de opciones que otorgan y también el número de empleados que las reciben, sobre todo de aquellos que están en niveles bajos. Por lo tanto, es probable que los planes de acciones ahora se orienten más hacia los empleados de la alta gerencia que hacia los de niveles más bajos. También es probable que esto aumente la importante disparidad que ya existe entre la remuneración de los presidentes y la de los trabajadores.

Numerosas empresas han podido evitar cargar las opciones a gastos, al menos a corto plazo, otorgando las opciones a los ejecutivos antes de su fecha original de vencimiento y, por consiguiente, acelerando la posibilidad de que los ejecutivos obtengan dividendos varios años antes de lo que los habrían obtenido en otras circunstancias. Otras empresas han tratado de realizar una compra apalancada o una adquisición, porque registrar las opciones como egresos reduciría sus ingresos de forma significativa. Por ejemplo, si Ask Jeeves, el cuarto buscador de Internet por orden de tamaño, hubiera cargado las opciones a gastos, a valor de mercado, habría provocado que sus utilidades en 2004 se redujeran de 53.16 a 21.78 millones de dólares. Sin embargo, antes de que pudiera ocurrir esto, IAC, un conglomerado de Internet encabezado por Barry Diller, anunció que adquiriría Ask Jeeves como un eje para sus otros negocios de Internet.

La preocupación por tener que registrar las opciones como egresos ha ido disminuyendo el

número de opciones que están otorgando las empresas. En 2004, el número promedio de dichas opciones otorgadas por empleado fue de 123, cifra 56 por ciento más baja que la de 277 otorgadas en 2001 por las 500 empresas de S&P. Es probable que la remuneración global comience a moderarse conforme la presión de los accionistas y los cambios esperados en los procedimientos contables reduzcan la cantidad de opciones que se otorgarán en el futuro. Si bien las utilidades más bajas debidas a los precios de las acciones tal vez sean las culpables, en parte, de la devaluación de los paquetes de opciones, la atención de los medios también llevó a que se moderara la remuneración total de los ejecutivos. Otras empresas han estado investigando las fórmulas contables que se utilizan para valuar las opciones con la intención de poder utilizar una fórmula que reduzca su valuación al mínimo admisible y, de esta manera, poder cargar las opciones a gastos al costo más bajo posible. Además, para permitir que las opciones a acciones sean un incentivo viable, algunas empresas han modificado el precio de un número de opciones de sus ejecutivos cuando el precio de las acciones de una empresa disminuye de forma significativa. Los círculos interesados en el gobierno corporativo seguirán discutiendo si esta modificación del precio es ética.

Fuente: B. Barnes y P. Grant, "Barry Diller's IAC sells NBC Universal stake", *Wall Street Journal*, 9 de junio de 2005, p. A3. L. Lavelle, "A payday for performance", *Business Week*, 28 de abril de 2005, p. 78; E. MacDonald, "Optional en run", *Forbes*, 20 de junio de 2005, p. 62; E. MacDonald, "A volatile brew: Companies have found how to ease the impact of strict new stock options rules", *Forbes*, 15 de agosto de 2005, pp. 70-71; J. S. McClenahen, "The new rules", *Industry Week*, julio de 2005, pp. 40-48; C. M. O'Connor, "Are tech LBOs driven by option expensing? In June, FASB will make companies deduct option cost from earnings", *The Investment Dealer's Digest*, 4 de abril de 2005, pp. 10-12; M. K. Ozanian y E. MacDonald, "Paychecks on steroids", *Forbes*, 9 de mayo de 2005, pp. 134-138; K. Richardson, "Stock options remain alive and well", *Wall Street Journal*, 25 de julio de 2005, p. C3; A.E. Sheng, "Stock-option cuts to hit employees in lower ranks", *Wall Street Journal*, 13 de julio de 2005, p. D3; A. Arya y H.-L. Sun, "Stock option repricing: Heads I win, tails you lose", *Journal of Business Ethics*, 50(4), 2004, pp. 297-312; R. Simon, "Stock-option awards sharply cut; Value fell 41 percent for CEOs, 53 percent for lower-leave", *Wall Street Journal*, 14 de diciembre de 2004, p. D3.

Como se ilustra en el caso con el que inicia el capítulo, la remuneración de los ejecutivos como instrumento para el gobierno corporativo es una parte cada vez más importante del proceso de administración estratégica.[1] Si el consejo de administración toma una decisión equivocada respecto a la remuneración del líder estratégico de la organización (por ejemplo, el presidente), los accionistas y la empresa pagarán las consecuencias. La remuneración se utiliza para motivar a los presidentes de modo que actúen pensando en lo más conveniente para la organización y, en particular, para los accionistas. Si lo hacen, el valor de la empresa aumentará.

¿Cuánto cuestan las acciones de un presidente? En el caso con el que inicia el capítulo se sugiere que, en Estados Unidos, cada vez están costando más. Si bien algunos críticos consideran que los sueldos de los presidentes estadounidenses son demasiado altos y que los cuantiosos incrementos que han registrado los incentivos en su remuneración se deben, ostensiblemente, a la práctica de vincular su sueldo al desempeño de sus empresas (y los estadounidenses han tenido un mejor desempeño que muchos de otros países). Sin embargo, las investigaciones indican que las empresas que tienen un margen menos amplio entre la remuneración del presidente y la de otros altos ejecutivos registran mejor desempeño, sobre todo cuando la colaboración entre los miembros del equipo de la alta gerencia es más importante.[2] Este mejor desempeño es atribuible a una mayor cooperación entre los miembros del equipo de la alta gerencia. Otras investigaciones indican que los presidentes reciben una remuneración excesiva cuando el gobierno corporativo es muy débil.[3] Asimismo, como se comenta en el caso con el que inicia el capítulo, las prácticas para remunerar a los altos ejecutivos han registrado un cambio en años recientes debido a las nuevas políticas para el gobierno corporativo y a la atención de medios que son cada vez más decisivos.

*El **gobierno corporativo** es el conjunto de mecanismos que se utilizan para administrar la relación entre los accionistas, así como para determinar y controlar el rumbo estratégico y el desempeño de la organización.*

El **gobierno corporativo** es el conjunto de mecanismos que se utilizan para administrar la relación entre los accionistas, así como para determinar y controlar el rumbo estratégico y el desempeño de la organización.[4] La parte central del gobierno corporativo radica en identificar formas que garanticen que las decisiones estratégicas serán tomadas debidamente.[5] El gobierno corporativo también se puede concebir como el medio que utilizan éstas para determinar el orden entre las partes (los propietarios de la empresa y sus altos directivos), que podrían tener intereses encontrados. Por consiguiente, el gobierno corporativo refleja y aplica los

valores de éstas.[6] En las empresas modernas (sobre todo las de Estados Unidos y el Reino Unido), un objetivo primordial de su gobierno es garantizar que los intereses de los altos directivos concuerden con los de los accionistas. El gobierno corporativo involucra la supervisión de áreas en las cuales podrían existir conflictos de intereses de los propietarios, los directivos y los miembros del consejo de administración. Estas áreas incluyen la elección de los consejeros, la supervisión general del sueldo del presidente y la supervisión más estricta del sueldo de los presidentes y de la estructura general y el rumbo estratégico de la organización.[7]

Como se ilustra en el caso con el que inicia el capítulo, en años recientes se ha prestado mayor atención al gobierno corporativo porque sus mecanismos de gobierno, en ocasiones, no sirven para vigilar ni controlar como es debido las decisiones de los altos directivos. Esta situación ha generado cambios en los mecanismos de gobierno corporativo de todo el mundo, en especial aquellos relacionados con actividades que pretenden mejorar el desempeño de los consejos de administración. Estos cambios con frecuencia producen confusión respecto al papel que debe desempeñar el consejo. Según explicó un observador: "Las perspectivas son muy diferentes dependiendo de la empresa: algunos consejos están optando por asegurarse de cumplir todos los requisitos de los reglamentos, mientras que otros están pensando en cambiar su forma fundamental de gobierno y otros más se preocupan porque pueden haber caído en microadministrar al presidente y a la empresa. El alboroto y la búsqueda colectiva que están ocurriendo son considerables".[8] Una segunda y más positiva razón para este interés es que la evidencia indica que un gobierno corporativo y un sistema de control que funcionan bien crean una ventaja competitiva para una empresa.[9] Por ejemplo, se ha dicho que un mecanismo de gobierno (el consejo de administración) está evolucionando a gran velocidad y se convertirá en una importante fuerza estratégica en las empresas estadounidenses.[10] Debido a esto, en este capítulo se analizan las acciones diseñadas para implementar estrategias que se concentran en los mecanismos de vigilancia y control, los cuales ayudan a garantizar que las acciones de los altos directivos contribuyan a la competitividad estratégica de la empresa y a su capacidad para obtener rendimientos superiores al promedio.

El gobierno corporativo efectivo también interesa a los países.[11] Como dijera un estudioso: "Todo país quiere que las empresas que operan dentro de sus fronteras florezcan y crezcan de modo que proporcionen empleo, riqueza y satisfacción, no sólo para mejorar los niveles de vida en lo material, sino también para reforzar la cohesión social. Estas aspiraciones no se pueden alcanzar a menos que esas empresas sean competitivas en el ámbito internacional de forma sostenida, y la perspectiva a mediano y largo plazo es la que hace que el buen gobierno corporativo sea de vital importancia".[12]

Por lo tanto, el gobierno corporativo refleja las normas de la organización y, a su vez, éstas reflejan colectivamente las normas de la sociedad.[13] En muchas empresas, los accionistas requieren que los altos directivos asuman su responsabilidad en las consecuencias de las decisiones que toman y los resultados que generan. Al igual que estas empresas y sus consejos, las naciones que gobiernan de forma efectiva sus empresas pueden obtener una ventaja competitiva sobre países rivales. En varios países, pero sobre todo en Estados Unidos y el Reino Unido, la meta fundamental de las organizaciones comerciales es maximizar el valor para los accionistas.[14] Por lo general, éstos son considerados grupos de interés clave de las empresas porque son sus propietarios legales. Los dueños de una empresa esperan que los altos directivos y otros implicados en las acciones de la empresa (por ejemplo, el consejo de administración) tomen decisiones que lleven a maximizar el valor de la empresa y, en consecuencia, el patrimonio de los propietarios.[15]

En la primera sección de este capítulo se describió la relación que es el fundamento sobre el que se construyó la corporación moderna: la relación entre dueños y directivos. La mayor parte del capítulo se utilizará para explicar diversos mecanismos que los dueños emplean para gobernar a los directivos y asegurar así que cumplan con su responsabilidad de maximizar el valor para los accionistas.

La corporación moderna utiliza tres mecanismos internos de gobierno y uno externo. Los tres mecanismos internos de gobierno que se describirán en este capítulo son: 1) concentración de la propiedad, representada por los tipos de accionistas y sus distintos incentivos para vigilar a los directivos, 2) el consejo de administración y 3) la remuneración de los ejecutivos. A continuación se analizará el mercado para adquirir el control corporativo, el cual es un mecanismo externo de gobierno corporativo. En esencia, este mercado está compuesto por una serie de dueños potenciales que buscan adquirir empresas subvaluadas y obtener

rendimientos superiores al promedio en sus inversiones reemplazando a los equipos de altos directivos.[16] El capítulo se enfoca entonces en el tema del gobierno corporativo internacional. Se describen de forma breve los enfoques de gobierno utilizados en las empresas alemanas y las japonesas, cuyas estructuras de gobierno tradicionales se han visto afectadas por las realidades de la competencia global. En parte, esta explicación sugiere que las estructuras que utilizan distintos países (entre otros, Alemania, Japón, Reino Unido y Estados Unidos) para el gobierno corporativo global se están volviendo cada vez más semejantes, en lugar de diferenciarse. El análisis del gobierno corporativo termina con una consideración que explica que estos mecanismos de control son necesarios para fomentar y apoyar el comportamiento ético en las organizaciones.

Es importante señalar que los mecanismos que se explican en este capítulo influyen de forma positiva en el gobierno de la corporación moderna, la cual ha depositado mucha responsabilidad y autoridad en manos de los altos directivos. Los administradores más efectivos entienden que deben asumir su responsabilidad en los resultados del desempeño de la organización y responder de forma positiva a los mecanismos de gobierno corporativo.[17] Además, los propietarios de las empresas no deben esperar que un solo mecanismo sea efectivo a lo largo del tiempo. Por el contrario, la utilización de varios mecanismos permite que los propietarios gobiernen la corporación de formas que maximizan la competitividad estratégica y que incrementan el valor financiero de sus empresas. Sin embargo, cuando múltiples mecanismos de gobierno operan de forma simultánea, también es posible que algunos de ellos se contrapongan.[18] Más adelante se hablará de la forma en que se pueden presentar estos conflictos.

Separación de la propiedad y el control gerencial

A lo largo de su historia, las empresas estadounidenses han sido administradas por sus dueños fundadores y sus descendientes. En esos casos, la propiedad de la organización y el control residían en una misma persona. Después, cuando las empresas crecieron, "la revolución admistrativa condujo a la separación de la propiedad y el control en casi todas las empresas grandes y, en este caso, el control de la empresa pasó de manos de los emprendedores a las de administradores profesionales, mientras que la propiedad se dispersó entre miles de accionistas que no estaban organizados y que eran ajenos a la administración diaria de la organización".[19] Estos cambios dieron lugar a que se creara la empresa pública moderna, la cual está basada en la separación eficiente de la propiedad y el control administrativo. Esta separación se sustenta en una premisa legal básica, la cual establece que el objeto principal de las actividades de una empresa es incrementar sus utilidades y, con ello, las utilidades económicas de sus propietarios (los accionistas).[20]

La separación de la propiedad y el control administrativo permite que los accionistas compren acciones, lo cual les da derecho a recibir ingresos (rendimientos remanentes) de las operaciones de la empresa, una vez que se han pagado los gastos. Sin embargo, este derecho impone que también corran el riesgo de que los gastos de la empresa puedan ser superiores a los ingresos. Para manejar este riesgo de su inversión, los accionistas poseen un portafolio diversificado, que forman invirtiendo en varias empresas con el propósito de reducir su riesgo global.[21] Cuando los accionistas diversifican sus inversiones en una serie de empresas, su riesgo disminuye. El mal rendimiento o la quiebra de una empresa en la que hayan invertido tiene un efecto global menor. Por lo tanto, los accionistas se especializan en administrar el riesgo de su inversión.

En las pequeñas empresas los administradores con frecuencia son propietarios de un porcentaje alto de acciones, de modo que existe menos separación entre la propiedad y el control administrativo. De hecho, en un gran número de empresas familiares, la propiedad y el control administrativo no están separados. En Estados Unidos al menos una tercera parte de las principales empresas de las 500 del índice de S&P pertenecen en parte significativa a familias, las cuales poseen en promedio alrededor de 18 por ciento de las acciones en circulación. Además, las empresas familiares tienen mejor desempeño cuando el presidente es un miembro de la familia que cuando es un extraño.[22] A diferencia de Estados Unidos, en muchos países de América Latina, Asia y algunos de Europa, las empresas familiares representan la forma

dominante de propiedad.[23] El propósito principal de la mayor parte de estas empresas es incrementar el patrimonio de la familia, lo cual explica por qué es mejor que el presidente sea alguien de la familia que un extraño.[24] Las empresas que están controladas por familias presentan al menos dos puntos críticos. El primero es que, cuando crecen, quizá no tengan acceso a todas las habilidades que se necesitan para administrar la empresa de forma efectiva y maximizar sus rendimientos para la familia. Por consiguiente, podrían tener que recurrir a extraños. Además, cuando crecen podrían tener que buscar capital externo y al hacerlo ceder parte de la propiedad. En estos casos, adquiere gran importancia la protección de los derechos de propiedad de la minoría.[25] Para evitar estos problemas potenciales, cuando estas empresas crecen y se tornan más complejas, sus propietarios contratan a especialistas en administración. Estos directivos toman las principales decisiones de la empresa que pertenece al dueño y su remuneración depende de sus habilidades para hacerlo. Los administradores, como especialistas en la toma de decisiones, son agentes de los propietarios de la empresa y se espera que utilicen sus habilidades en la toma de decisiones para operarla de formas que maximicen el rendimiento sobre la inversión de los propietarios.[26]

Sin la especialización del propietario (el accionista) en correr riesgos y la de los administradores en la toma de decisiones, las capacidades de los dueños para administrar y tomar decisiones estratégicas efectivas podrían limitar a la empresa. Por lo tanto, la separación y la especialización de la propiedad (correr riesgos) y el control de los directivos (toma de decisiones) producirá los rendimientos más altos para los propietarios de la organización.

El precio de las acciones de la empresa refleja su valor para los accionistas. Como antes se explicó, los mecanismos del gobierno corporativo, como el consejo de administración o la remuneración basada en el desempeño de una empresa, son la razón que explica por qué los presidentes muestran un interés general por el precio de las acciones de las empresas. Como se explica en el caso con el que inicia el capítulo, en 2004, la remuneración de los presidentes basada en incentivos reflejó, en general, las utilidades de las 500 empresas del índice de S&P.

Relaciones de agencia

La separación entre los propietarios y los directivos da lugar a una **relación de agencia**, la cual se presenta cuando una o varias personas (el o los principales) contratan a otra persona o personas (el o los agentes) para que brinden sus servicios porque son especialistas en la toma de decisiones correspondientes.[27] Por consiguiente, cuando una parte delega la responsabilidad de la toma de decisiones en manos de otros, a cambio de un pago, se presenta una relación de agencia (véase la figura 10.1).[28] Otros ejemplos de esta relación, además de la que se presenta entre los accionistas y los altos directivos, son las que existen entre los asesores y sus clientes o entre el asegurado y la aseguradora. Más aún, en el interior de las organizaciones también existe una relación de agencia entre los administradores y sus empleados, así como entre los altos directivos y los propietarios de la empresa.[29] En la empresa moderna los administradores deben comprender que estas relaciones están vinculadas a la efectividad de la organización.[30] Aun cuando la relación de agencia entre los administradores y sus empleados es importante, el enfoque de este capítulo se dirige hacia la relación de agencia que existe entre los propietarios de la empresa (los principales) y los altos directivos (los agentes de los principales) porque la misma tiene una relación directa con la forma en que se implementan las estrategias de la organización.

*La **relación de agencia** se presenta cuando una o varias personas (el o los principales) contratan a otra persona o personas (el o los agentes) para que brinden sus servicios porque son especialistas en la toma de decisiones correspondientes.*

La separación entre la propiedad y el control gerencial puede ser muy problemática. La evidencia de algunas investigaciones documenta una serie de problemas de agencia en la empresa moderna.[31] Se pueden presentar problemas porque el principal y el agente tienen distintos intereses y metas o porque los accionistas carecen de control directo en las grandes empresas públicas que cotizan en bolsa. También surgen problemas cuando el agente toma decisiones que llevan a la empresa a perseguir metas que se contraponen a las de los principales. Por lo tanto, la separación de la propiedad y el control puede dar lugar a que surjan intereses encontrados (de los principales y los agentes) y ello puede llevar al oportunismo gerencial.

El **oportunismo gerencial** se presenta cuando éstos persiguen sus intereses personales recurriendo a engaños (es decir, con dolo o falsedades).[32] El oportunismo es tanto una actitud (por ejemplo, una inclinación) como un conjunto de comportamientos (por ejemplo, actos concretos para provecho personal).[33] Los principales no pueden saber de antemano cuáles agentes actuarán de forma oportunista y cuáles no lo harán. La reputación de los altos ejecutivos no

*El **oportunismo gerencial** se presenta cuando éstos persiguen sus intereses personales recurriendo a engaños (es decir, con dolo o falsedades).*

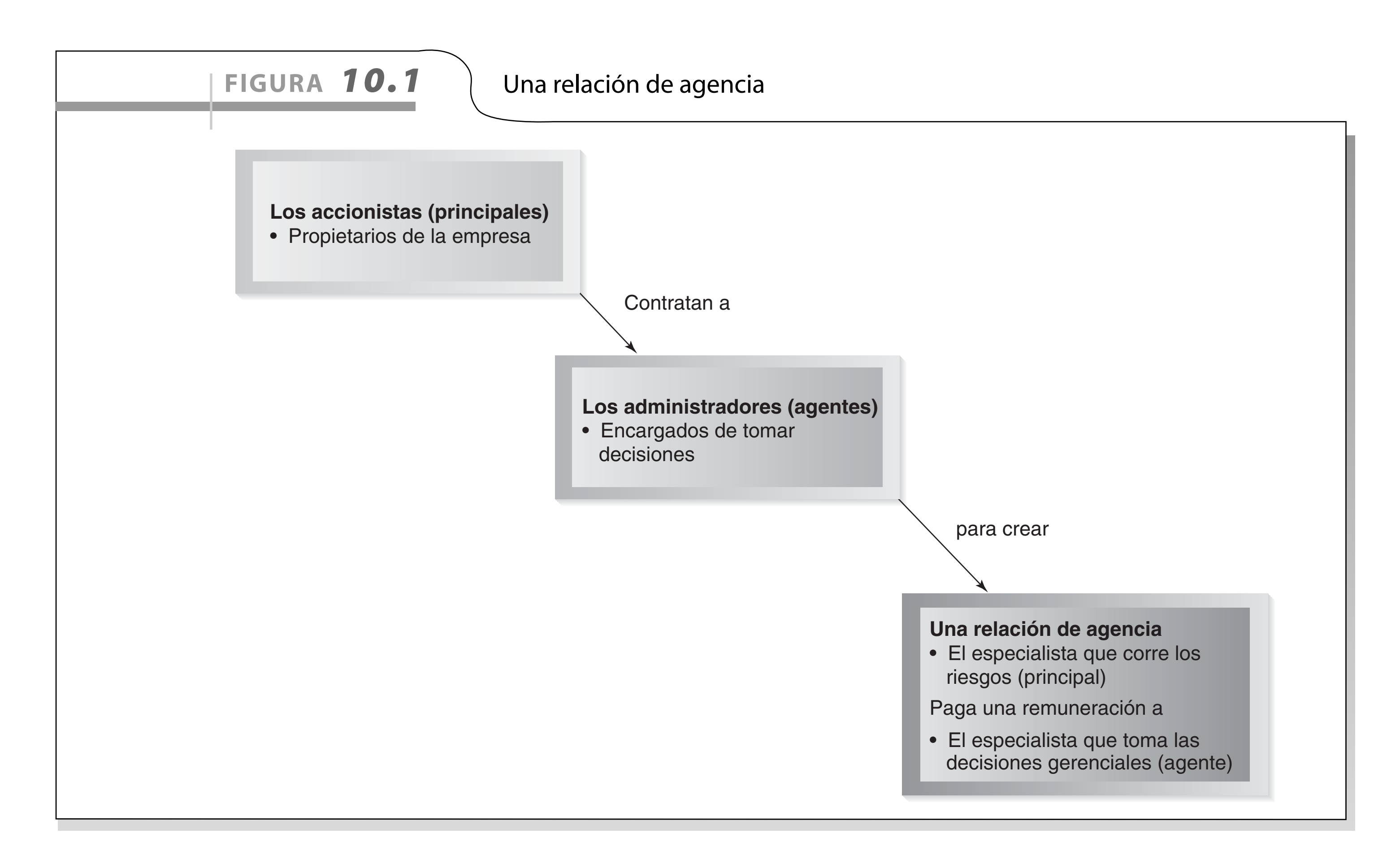


FIGURA 10.1 Una relación de agencia

sirve para prever el caso, y el comportamiento oportunista podría no ser visible sino hasta después de ocurrido. Por consiguiente, los principales establecen mecanismos de gobierno y de control para impedir que los agentes actúen de forma oportunista, aun cuando sea poco probable que muchos de ellos se comporten así.[34] Siempre que los principales delegan la responsabilidad de la toma de decisiones a los agentes, existe la posibilidad de que se presenten conflictos de intereses. Por ejemplo, los altos ejecutivos podrían tomar decisiones estratégicas que maximicen sus beneficios personales y que minimicen sus riesgos personales.[35] Este tipo de decisiones no permite que se maximice el patrimonio de los accionistas. Las decisiones sobre la diversificación de productos son prueba de que existen estas posibilidades.

La diversificación de productos como ejemplo del problema de agencia

Como se explicó en el capítulo 6, una estrategia corporativa para diversificar las líneas de productos de la empresa mejora la competitividad estratégica de ésta e incrementa sus rendimientos, ambas cosas en beneficio de los intereses de los accionistas y los altos ejecutivos. Sin embargo, como la diversificación de productos puede producir dos beneficios para los administradores, pero no para los accionistas, los primeros pueden preferir la diversificación de productos más que los segundos.[36]

En primer lugar, la diversificación, por lo general, aumenta el tamaño de la organización, y el tamaño tiene una relación positiva con la remuneración de los ejecutivos. Asimismo, la diversificación incrementa el grado de complejidad de la administración de la empresa y su red de negocios, por consiguiente, podría requerir una remuneración más alta para el administrador.[37] En otras palabras, una mayor diversificación de los productos ofrece a los altos ejecutivos la posibilidad de que su remuneración se incremente.[38]

En segundo lugar, la diversificación de los productos y la consecuente diversificación del portafolio de negocios de la empresa pueden reducir el riesgo de perder el empleo, la

remuneración correspondiente y la reputación de buenos administradores que corren los altos ejecutivos.[39] Una mayor diversificación reduce estos riesgos porque la empresa y los altos directivos son menos vulnerables a la disminución de la demanda asociada con una sola línea de productos o negocios, o bien, a una cantidad limitada de ellos. Por ejemplo, en 2001, Kellogg Co. estaba concentrada casi por completo en el cereal cuando, por primera vez en su historia, perdió su lugar de líder en la participación de mercado ante General Mills, Inc., la cual desde siempre había ocupado el segundo lugar. Entonces, un antiguo gerente de Kellog, llamado Carlos Gutiérrez, fue nombrado presidente y emprendió una nueva estrategia para superar el mal desempeño de la empresa. El entorno competitivo era difícil debido al surgimiento de marcas privadas de productos de primera calidad y a las frecuentes guerras de precios. Más aún, la consolidación de las tiendas minoristas había disminuido las ventas globales del sector, lo cual dirigió el enfoque general a la reducción de costos. Para disminuir el riesgo de que alguien intentara una adquisición hostil debido al bajo precio de sus acciones, en 2001, Kellogg compró Keebler Foods Co. Como resultado, en 2002 sus ingresos generales pasaron de 6 000 millones a 8 300 millones de dólares. Al mismo tiempo que se diversificaba para incrementar su alcance, la empresa también cambió su enfoque del "volumen al valor" e implementó una segunda estrategia, llamada "remuneración con efectivo", con la cual redujo de forma significativa el pago de incentivos a los gerentes de división, con lo cual los estimuló a concentrarse, más en mejorar las innovaciones, dentro de las divisiones más descentralizadas.[40] Con este enfoque los ingresos de Kellogg fueron tan cuantiosos como para aumentar sus dividendos 10 por ciento en 2005, el cual fue el primer incremento de dividendos registrado en cinco años. En la etapa en que Gutiérrez ocupó el cargo de presidente de Kellogg, el precio de las acciones se duplicó y, gracias a la diversificación, el riesgo de perder su empleo también se redujo de manera significativa.[41]

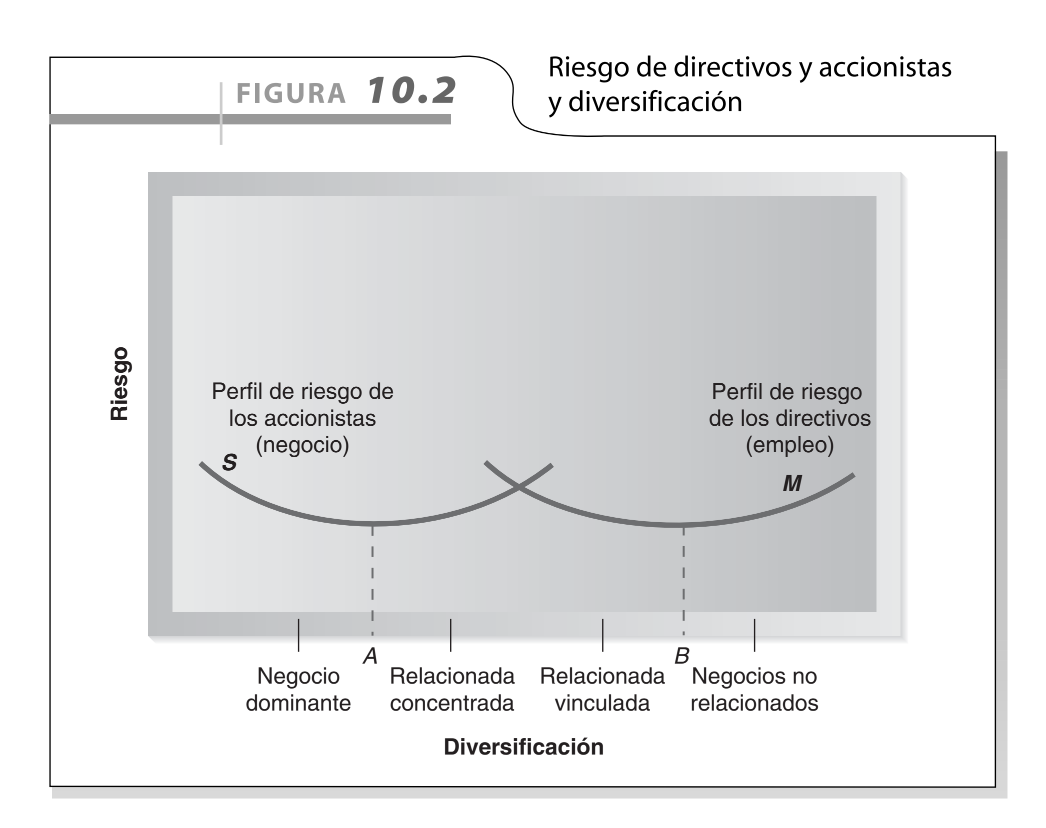
Otro punto que podría significar un problema de agencia es la preocupación por los flujos de efectivo disponibles que controlan los altos ejecutivos. Estos flujos son los recursos resultantes después de que la empresa ha invertido en todos los proyectos que tienen un valor presente neto positivo dentro de sus negocios actuales.[42] Cuando los directivos anticipan que habrá rendimientos positivos podrían optar por invertir esos fondos en productos que no están asociados con las líneas de negocios actuales de la empresa con el propósito de incrementar el grado de diversificación de la misma. Un ejemplo de comportamiento oportunista gerencial en provecho propio es su decisión de utilizar los flujos de efectivo disponibles para diversificar demasiado la empresa. Los accionistas, a diferencia de los directivos, podrían preferir que los flujos de efectivo remanente les sean repartidos en forma de dividendos, de modo que ellos puedan controlar cómo se invierte el dinero.[43]

La curva *S* de la figura 10.2 describe el nivel óptimo de diversificación para los accionistas. Los propietarios buscan un nivel de diversificación que reduzca el riesgo del fracaso total de la empresa, pero que al mismo tiempo incremente su valor en razón del desarrollo de economías de escala y de alcance (véase el capítulo 6). De las cuatro estrategias corporativas de diversificación que se muestran en la figura 10.2, es probable que los accionistas prefieran la posición diversificada que señala el punto A en la curva *S*; es decir, una posición que se ubica entre la estrategia de negocio dominante y la de diversificación relacionada concentrada. Por supuesto que el nivel de diversificación óptimo que buscan los propietarios varía de una empresa a otra.[44] Algunos de los factores que influyen en las preferencias de los accionistas son la industria primaria de la empresa, la intensidad de la rivalidad entre los competidores dentro de esa industria y la experiencia del equipo de la alta gerencia con la implementación de las estrategias de diversificación.

Al igual que los principales, los altos directivos (como agentes) también buscan un nivel de diversificación óptimo. La caída en el desempeño que se deriva de una diversificación excesiva de productos incrementa la probabilidad de que el control accionario de la empresa sea adquirido en el mercado. Una vez que una empresa es adquirida, el riesgo del empleo de los altos ejecutivos de la organización aumenta de forma notable. Más aún, el mal desempeño de la empresa afectará de forma negativa las oportunidades de empleo de un administrador en el mercado de trabajo externo (como se verá en el capítulo 12). Por lo tanto, los altos ejecutivos prefieren la diversificación, pero no al grado que incremente el riesgo de su empleo y que disminuyen sus oportunidades de trabajo.[45] La curva *M* de la figura 10.2 muestra que los ejecutivos prefieren niveles más altos de diversificación de productos que los accionistas. Los altos ejecutivos podrían preferir el nivel de diversificación que señala el punto *B* de la curva *M*.

En general, los accionistas prefieren estrategias más arriesgadas y una diversificación más enfocada, pues disminuyen el riesgo que corren poseyendo un portafolio diversificado de

FIGURA 10.2 Riesgo de directivos y accionistas y diversificación



inversiones en acciones. En cambio, es evidente que los administradores no podrán equilibrar el riesgo de empleo si trabajan para un portafolio de empresas diversas. Por lo tanto, los altos ejecutivos preferirían un nivel de diversificación que maximice el tamaño de la empresa y su propia remuneración, y que disminuya el riesgo de perder su empleo. Por lo tanto, la diversificación de productos es un problema potencial de agencia que podría dar como resultado que los principales tengan que incurrir en costos para controlar los comportamientos de sus agentes.

Costos de agencia y mecanismos de gobierno

El conflicto potencial que se ilustra en la figura 10.2, sumado al hecho de que los principales no saben cuáles administradores podrían actuar de forma oportunista, demuestra por qué los primeros establecen mecanismos de gobierno. Sin embargo, la empresa incurre en costos cuando utiliza uno o varios mecanismos de gobierno. Los **costos de agencia** son el total de la suma de los costos de incentivos, la vigilancia y la implementación, así como las pérdidas financieras individuales que sufren los principales debido a que los mecanismos de gobierno no garantizan el cumplimiento total por parte del agente. Si una empresa está diversificada, los costos de su gobierno son mayores porque es más difícil vigilar lo que está ocurriendo en el interior de la organización.[46]

*Los **costos de agencia** son el total de la suma de los costos de los incentivos, la vigilancia y la implementación, así como las pérdidas financieras individuales que sufren los principales debido a que los mecanismos de gobierno no garantizan el cumplimiento total por parte del agente.*

En general, cuando los mecanismos de gobierno son débiles, hay más probabilidades de que prevalezcan los intereses de los administradores, como ocurre cuando cuentan con demasiada autonomía para tomar decisiones estratégicas. Sin embargo, si el consejo de administración controla la autonomía de los administradores o si se utilizan otros mecanismos de gobierno estrictos, las estrategias de la empresa reflejarán mejor los intereses de los accionistas. En fecha reciente, los observadores del gobierno se han mostrado preocupados debido al comportamiento atroz de algunos administradores que va mucho más allá de aplicar una estrategia corporativa ineficiente.

La preocupación respecto al gobierno corporativo ha ido en aumento debido a los comportamientos fraudulentos, como los que se observaron en Enron y WorldCom. En 2002, el Congreso de Estados Unidos aprobó la Ley Sarbanes-Oxley (SOX por sus siglas en inglés), la cual incrementó el rigor de los mecanismos del gobierno corporativo después de su implementación en 2003 y 2004.[47] En el recuadro “Enfoque estratégico” se analizan a fondo los cambios impuestos por la Ley SOX y se describen las modificaciones realizadas en el gobierno, así como las reacciones que éstas han provocado.

La Ley Sarbanes-Oxley intensifica el gobierno corporativo

Enfoque estratégico

En Estados Unidos las empresas están siguiendo una clara tendencia a la reforma de las prácticas de gobierno corporativo. Este movimiento reformista fue impulsado por una serie de fracasos en dicho gobierno que comenzó en 2002, cuando los accionistas de un gran número de empresas fueron defraudados debido a la falla de los controles internos o a la insuficiencia de éstos, lo cual permitió que ejecutivos carentes de ética, de empresas como Enron, WorldCom, Adelphia y Tyco, tuvieran demasiada discreción. En respuesta a la crisis que ocurrió en el gobierno corporativo, en 2002, el Congreso de Estados Unidos aprobó la Ley Sarbanes-Oxley.

Esta ley amplió las facultades de la Securities and Exchange Commission (SEC por sus siglas en inglés) de Estados Unidos para regular los procedimientos de gobierno corporativo. La SEC surgió después de otra falla que ocurrió en 1929, cuando se derrumbó el mercado de valores estadounidense. La naciente SEC fomentó en particular la introducción de auditores externos independientes que se encargarían de revisar la exactitud de los estados financieros. Más aún, las empresas públicas tendrían que presentar sus estados financieros trimestrales y anuales ante la SEC. Este sistema funcionó bien hasta que personas como las de Enron y WorldCom lograron pasar por alto la salvaguarda principal de la SEC; es decir, la evaluación de los estados financieros por parte de auditores externos independientes.

Cuando los contadores del juzgado estudiaron los procesos de Enron y WorldCom encontraron que Arthur Andersen, el auditor externo de Enron, había sido cooptado para llevar a cabo estos planes fraudulentos, principalmente porque esta firma tenía un importante negocio de servicios de consultoría, que no tenían relación alguna con las auditorías externas de Enron. La cantidad de servicios de consultoría que brindaba no permitía que el servicio de auditoría actuara de forma independiente del negocio de consultoría. Si hubiera sido independiente, es probable que Arthur Andersen hubiera sobrevivido. Sin embargo, cuando se descubrieron las similitudes entre el caso de Enron y el de WorldCom, otro cliente de auditoría externa de dicha firma, fue evidente que éste le brindaba a WorldCom servicios de consultoría similares. Arthur Andersen perdió demasiada credibilidad y al final tuvo que ser liquidada por su evidente falta de ética.

La quiebra de Enron ocurrió en 2001, y la Ley Sarbanes-Oxley entró en vigor en 2002, pero sus efectos se sintieron en 2003 y, en especial, en 2004. La Ley SOX "introdujo una nueva era en el gobierno corporativo al requerir la independencia de los auditores, prohibir que las empresas participen en los servicios de contabilidad para auditorías y al mismo tiempo en los de consultoría, así como al requerir la independencia de los comités de los consejos de las empresas, la evaluación administrativa de los controles internos y la certificación personal de los informes financieros de los directores generales y financieros de las empresas". Esta ley fue aprobada por el Senado con 99 votos a favor y ninguno en contra. No obstante, desde su aprobación se han presentado algunas polémicas en contra de algunos lineamientos.

La controversia más importante ha girado en torno a los gastos en que las grandes empresas han tenido que incurrir para poder cumplir con la ley. Según el American Institute of Certified Public Accountants, la SOX ha provocado que los costos de las auditorías internas aumenten 32 por ciento. El Financial Executive Institute ha calculado que el costo promedio en que incurren las empresas por cumplir con la ley es de $3.14 millones de dólares. Algunas empresas privadas han decidido seguir siéndolo para no tener que cumplir con la ley y



J.CARRIER/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

La Securities and Exchange Commission (SEC) audita a las empresas para garantizar la exactitud de sus estados financieros.



una serie de empresas públicas ha anunciado su intención de volverse privadas; un informe indica que, desde la aprobación de la Sarbanes-Oxley, ha habido un incremento de 30 por ciento en las empresas que se vuelven privadas. Más aún, algunas empresas extranjeras han decidido salir de las listas de las Bolsas de valores de Estados Unidos para evitar los costos de la Sarbanes-Oxley.

Una serie de estados (entre ellos, California, Colorado, Illinois, Kentucky, Maryland, Montana, Nueva Jersey, Nuevo México, Nueva York, Ohio, Pennsylvania, Massachusetts y Texas) han adoptado (o están considerando la posibilidad de adoptar) previsiones parecidas a las de la Sarbanes-Oxley para aplicarlas también a las empresas privadas dentro de las fronteras estatales. Estas leyes con frecuencia reflejan los mismos principios que contiene la Ley SOX, entre otros, "la transparencia, la independencia y la responsabilidad en las consecuencias". Por lo tanto, la implementación de la Ley SOX marca un incremento en el rigor con que se vigilará a los accionistas de la empresa involucrados en su gobierno corporativo.

Fuentes: D. R. Dalton y C. M. Dalton, "Sarbanes-Oxley legislation and the private company: If not a marriage, then certainly an engagement", *Journal of Business Strategy*, 26(2), 2005, pp. 7-8; W. J. Hass y S. G. Pryor IV, "The board's role in corporate renewal", *Journal of Private Equity*, 8(2), 2005, p. 12; D. Henry, A. Borrus, L. Lavelle, D. Brady, M. Arndt y J. Weber, "Death, taxes and Sarbanes-Oxley? Executives may be frustrated with the law's burdens, but corporate performance is here to stay", *Business Week*, 17 de enero de 2005, pp. 28-31; R. Marden y R. Edwards, "The Sarbanes-Oxley 'axe'", *The CPA Journal*, abril de 2005, pp. 6-10; J. McTague, "Corporate tangle", *Barron's*, 4 de abril de 2005, p. 19; B. McLean y P. Elkind, *The Smartest Guy in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*, Penguin Group. Nueva York, 2003.

Las investigaciones sugieren que una aplicación más concienzuda de los mecanismos de gobierno podría producir cambios importantes en las estrategias. William Donaldson, a la sazón presidente de la SEC, explicó que la pérdida de confianza que manifestaron los inversionistas después del escándalo de Enron y otros más sugiere que las corporaciones de Estados Unidos necesitan un gobierno más estricto para que haya continuas inversiones en el mercado de valores que faciliten el crecimiento. Donaldson ha dicho: "Los costos a corto plazo que significa cumplir con la ley, en particular los esfuerzos por mejorar el control interno y el gobierno corporativo reflejados en los informes financieros, se deben ver como una inversión. A largo plazo las reformas aplicadas en razón de la SOX darán por resultado prácticas corporativas más sólidas e informes financieros más confiables".[48]

No obstante, otros argumentan que los costos indirectos de la SOX (su efecto en la formulación e implementación de las estrategias) tienen una influencia incluso mayor.[49] Es decir, debido al mayor rigor en el gobierno, corporativo podrían tomar muchas decisiones que presentan menos riesgos, lo cual disminuiría de forma significativa el potencial de la riqueza para los accionistas. Stephen Odland, el nuevo presidente de Office Depot, es partidario de la ley pero dice: "Si atemorizamos a los administradores a tal grado que no estén dispuestos a arriesgar nada, podríamos afectar nuestra economía y nuestra capacidad para competir en el mundo".[50] Jack Lambeth, vicepresidente de tecnología informática y líder de las actividades para cumplir con la SOX en Blackboard, una empresa de tecnología educativa, habría gastado alrededor de 1.5 millones de dólares para implementar la SOX a finales de 2005. Blackboard se volvió empresa pública en 2004 y, en el primer año, ganó 5.6 millones de dólares. Por consiguiente, el dinero que la empresa gastará en la implementación de la SOX le está costando una fracción significativa de su poder de obtener ingresos. Lambeth dijo: "Cada dólar que hemos gastado para asegurar el cumplimiento de la SOX se podría haber gastado en incrementar nuestro territorio de ventas o se podría haber invertido en nuestra infraestructura para la recepción en Internet". Con esto sugiere que la SOX obligará a muchas empresas a considerar la posibilidad de venderse a una empresa grande, en lugar de volverse públicas, como ocurrió con Ask Jeeves, que fue adquirida por IAC (véase el caso con el que inicia el capítulo).

Esto podría reducir el número de inversiones de capital de riesgo y, a final de cuentas, el número de ofertas iniciales en bolsa. Un observador comentó: "Muchos consejos han estado atentos a su papel de vigilancia del valor de la empresa. Sin embargo, los presidentes y los consejeros no han prestado la suficiente atención a cuestiones estratégicas más importantes, preocupados por cumplir con las detalladas fechas límite previstas por la Ley Sarbanes-Oxley. Los

consejos se deben volver a concentrar en tres procesos estratégicos fundamentales: la planeación estratégica, la evaluación del riesgo y la renovación, que incluye la planeación de la sucesión".[51]

A continuación se analizan los efectos que tienen distintos mecanismos de gobierno en las decisiones que toman los administradores en lo que se refiere a la selección de las estrategias de la empresa y su aplicación.

Concentración de la propiedad

El número de accionistas que tienen grandes bloques de acciones y el porcentaje total de ellas que poseen definen la **concentración de la propiedad.** Los propietarios de **grandes bloques de acciones**, por lo general, poseen un mínimo de cinco por ciento de las acciones emitidas por una empresa. La concentración de la propiedad como mecanismo de gobierno ha despertado mucho interés porque los propietarios de grandes bloques de acciones están demandando cada vez más que las empresas adopten mecanismos de gobierno muy efectivos para controlar las decisiones gerenciales.[52]

El número de accionistas que tienen grandes bloques de acciones y el porcentaje total de ellas que poseen definen la ***concentración de la propiedad.***

Los propietarios de ***grandes bloques de acciones*** *por lo general poseen un mínimo de cinco por ciento de las acciones emitidas por una empresa.*

En general, la propiedad difusa (un gran número de accionistas que poseen una cantidad pequeña de acciones y pocos propietarios, cuando hay alguno, de grandes bloques de acciones) produce que haya poca vigilancia de las decisiones de los administradores. Entre otros problemas, la propiedad difusa dificulta a los propietarios la posibilidad de coordinar sus acciones de forma efectiva. La diversificación de las líneas de productos de la empresa que rebasa el nivel óptimo para los accionistas se debe a una muy poco efectiva vigilancia de las decisiones de los administradores. Una mayor vigilancia podría redundar en que los directivos eviten tomar decisiones estratégicas que afecten el valor para los accionistas. De hecho, las investigaciones revelan que la concentración de la propiedad está asociada con niveles más bajos de diversificación de productos de la empresa.[53] Por consiguiente, si hay altos niveles de concentración de la propiedad, existe mayor probabilidad de que los administradores tomen decisiones estratégicas tendientes a maximizar el valor para los accionistas.

Como antes se señaló, la concentración de la propiedad influye en las estrategias y el valor de la empresa. Es interesante señalar que una investigación realizada en España reveló que existe una curva de relación entre la concentración de la propiedad en manos de los accionistas y el valor de la empresa. Cuando había niveles de concentración de la propiedad moderados en manos de los accionistas, aumentaba el valor de la empresa para éstos, pero ocurría lo contrario con altos niveles de concentración, en especial para los accionistas minoritarios.[54] Cuando los grandes accionistas detentan un grado importante de riqueza, tienen poder ante los accionistas minoritarios para extraer riqueza de la empresa, en especial cuando ocupan puestos gerenciales. En Estados Unidos se ha encontrado que, cuando existe una fuerte propiedad familiar que tiene incentivos para apropiarse de la riqueza de los accionistas, los consejos de administración son muy importantes para mitigar la expropiación del valor de los accionistas minoritarios.[55] En países como Corea es frecuente encontrar esta expropiación, porque los derechos de los accionistas minoritarios están menos protegidos que en Estados Unidos.[56] Sin embargo, en esta última gran parte de esta concentración se debe a que las instituciones inversionistas han incrementado la cantidad de acciones que poseen.

La creciente influencia de las instituciones propietarias

Un trabajo clásico, publicado en la década de los treinta, sostenía que la empresa "moderna" se caracterizaba por la separación de la propiedad y el control.[57] Ese cambio ocurrió, sobre todo, porque el crecimiento impidió que los dueños fundadores siguieran conservando los dos puestos en empresas que eran cada vez más complejas. En fecha más reciente se ha registrado otro cambio: la propiedad de muchas empresas modernas está concentrada en manos de instituciones inversionistas y no de accionistas individuales.[58]


ASSOCIATED PRESS, AP

Rob Feckner (derecha) del California Employees Retirement System (CALpers), que ofrece a los funcionarios cobertura de retiro y servicios médicos.

Las **instituciones propietarias** son instituciones financieras, como las de fondos mutualistas de acciones y las de fondos de pensiones, que controlan posiciones porque son propietarias de grandes bloques de acciones. Estas instituciones, debido a las prominentes posiciones que les confiere el hecho de ser propietarias de grandes bloques de acciones, son un poderoso mecanismo de gobierno. Hoy en día esta clase de instituciones poseen más de 50 por ciento de las acciones de las grandes empresas estadounidenses y también, en promedio, 56 por ciento de las acciones de las 1 000 empresas más grandes de ese país. Los fondos de pensiones por sí mismos controlan al menos la mitad de las acciones de las empresas.[59]

Las ***instituciones propietarias*** *son instituciones financieras, como las de fondos mutualistas de acciones y las de fondos de pensiones, que controlan posiciones porque son propietarias de grandes bloques de acciones.*

Estos porcentajes de propiedad sugieren que las instituciones propietarias, como inversionistas, tienen el tamaño y también el incentivo para sancionar a los altos directivos que no son eficientes y pueden influir de forma significativa tanto en la selección de las estrategias de una empresa como en las decisiones estratégicas globales.[60] Las investigaciones revelan que las instituciones y otros propietarios de grandes bloques de acciones están haciendo esfuerzos más activos por influir en las decisiones estratégicas de las empresas. Al principio estas instituciones inversionistas y los accionistas activistas se concentraron en el desempeño de los presidentes y su responsabilidad en las consecuencias de sus actos, con lo cual contribuyeron a retirar de sus puestos una serie de ellos. En la actualidad su meta son los consejos de administración que consideran poco efectivos.[61]

Por ejemplo, CalPERS proporciona cobertura de servicios médicos y de retiro a más de 1.3 millones de funcionarios, en activo y jubilados. Es el fondo de pensiones de funcionarios más grande de Estados Unidos y, por lo general, se considera que actúa de forma muy agresiva para promover las decisiones y las acciones de gobierno que, desde su punto de vista, mejorarán el valor para los accionistas de las empresas en las que ha invertido.[62] La institución inversionista más grande es TIAA-CREF y ésta ha emprendido acciones similares a las de CalPERS, pero con una posición pública menos agresiva. Las investigaciones realizadas hasta hoy indican que el activismo de estas instituciones tal vez no ha tenido un efecto directo en el desempeño de las empresas, pero su influencia puede ser indirecta debido a sus efectos en decisiones estratégicas importantes, como las relativas a la diversificación internacional y a la innovación.[63] Ante el mayor rigor del gobierno corporativo asociado con la aprobación de la ley SOX, las instituciones inversionistas y otros grupos se han envalentonado para continuar con su activismo.

Consejo de administración

Por lo general, los accionistas vigilan las decisiones y las acciones de los directivos de una empresa por medio de su consejo de administración. Los accionistas eligen a los miembros del consejo y esperan que los elegidos supervisen a los directivos y se aseguren de que la empresa sea operada de forma que maximice el patrimonio de sus accionistas. Incluso ahora que las grandes instituciones inversionistas poseen una mayor cantidad de acciones, en casi todas las empresas de Estados Unidos sigue existiendo la propiedad difusa, lo cual significa que,

en las grandes corporaciones, los accionistas individuales ejercen limitada vigilancia y tienen escaso control sobre los administradores. Más aún, las grandes instituciones financieras, como los bancos, tienen prohibida la posesión directa de acciones de empresas, así como tener representantes en los consejos de administración de éstas, aunque no ocurre lo mismo en Europa y otras partes del mundo.[64] Esta situación subraya la gran importancia del consejo de administración para el gobierno corporativo. Por desgracia, el tiempo ha demostrado que los consejos de administración no han sido muy efectivos para vigilar y controlar las acciones de la alta gerencia.[65] Como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico", los consejos están cada vez más sujetos a la presión que ejercen sobre ellos los accionistas, los legisladores y los reguladores para que desempeñen su rol de supervisores de forma más estricta y, en consecuencia, eviten que los altos ejecutivos actúen de forma incorrecta. Si, como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico", se instituyen algunos cambios, los consejos tendrán incluso más poder para influir en las acciones de los directivos y los cursos que sigan sus empresas. Más aún, los consejos no sólo cumplen con un rol de vigilancia, sino que también proporcionan recursos a las empresas. Estos recursos incluyen su conocimiento y experiencia personales, así como su acceso a recursos de otras empresas por medio de sus contactos y relaciones en el exterior.[66]

Un **consejo de administración** está compuesto por un grupo de personas que son elegidas para cumplir con el encargo primordial de actuar en provecho de los intereses de los propietarios, vigilando y controlando de manera formal a los altos directivos de la empresa.[67] Los consejos tienen la facultad de dirigir los asuntos de la organización, de sancionar y premiar a los administradores y de proteger los derechos e intereses de los accionistas.[68] Por lo tanto, un consejo de administración bien estructurado y efectivo protege a los propietarios contra el oportunismo de los administradores, como el que se presentó en Enron y WorldCom. Los miembros del consejo son considerados los vigías de los recursos de su empresa y la forma en que ellos cumplan con sus obligaciones afecta a la sociedad en la que opera la misma.[69]

*Un **consejo de administración** está compuesto por un grupo de personas que son elegidas para cumplir con el encargo primordial de actuar en provecho de los intereses de los propietarios, vigilando y controlando de manera formal a los altos directivos de la empresa.*

Por lo general, los miembros del consejo (llamados consejeros) se clasifican dentro de alguno de tres grupos (véase la tabla 10.1). Los consejeros *internos* son los altos directivos que trabajan en la empresa y que son elegidos para formar parte del consejo porque son fuente de información acerca de las operaciones diarias de la organización.[70] Los consejeros *externos relacionados* tienen alguna relación con la empresa, contractual o de otra suerte, y pueden despertar dudas acerca de su independencia, pero son personas que no participan en las actividades diarias de la organización. Los consejeros *externos* proporcionan consejo independiente a la empresa y pueden ocupar altos puestos directivos en otras empresas, o pueden haber sido elegidos para formar parte del consejo antes de que ocupen su puesto actual de presidentes.[71]

A lo largo de la historia los consejos de administración han estado dominados sobre todo por administradores internos. Existe la idea muy generalizada de que un consejo que tiene un porcentaje importante de consejeros que son altos ejecutivos de la empresa tiende a ejercer una vigilancia y un control de las decisiones gerenciales más o menos débiles.[72] Se piensa que los directivos utilizan su poder para seleccionar y remunerar a los consejeros, así como para explotar sus vínculos personales con ellos. En 1984, en respuesta a la propuesta de la Securities and Exchange Commission que requiere que los comités de auditoría estén

Clasificaciones de los miembros de los consejos de administración — TABLA 10.1

Consejeros internos

- El presidente de la empresa y otros altos directivos

Consejeros externos relacionados

- Personas que no participan en las operaciones diarias de la empresa, pero que tienen alguna suerte de relación con ella

Consejeros externos

- Personas que son independientes de la empresa en términos de las operaciones diarias y de otras relaciones

compuestos por consejeros externos, la Bolsa de Valores de Nueva York, posiblemente para prevenir una legislación formal, implementó una regla para el comité de auditoría, la cual exige que éste sea encabezado por consejeros externos. Más adelante otras reglas han requerido que los comités importantes, como los de remuneración y de postulación, sean encabezados por consejeros externos independientes.[73] Estos requerimientos fueron instituidos después de que se aprobó la Ley Sarbanes-Oxley y, en la actualidad, las políticas de la Bolsa de Valores de Nueva York y las de la American Exchange requieren que las empresas tengan consejos de administración compuestos por una mayoría de consejeros externos independientes, así como que todos los consejeros de sus comités de auditoría sean independientes. Por consiguiente, resulta claro que el gobierno corporativo se está intensificando por medio del mecanismo del consejo de administración.

Algunos críticos son partidarios de reformas que aseguren que los consejeros externos independientes representan una mayoría importante dentro del total de los miembros de un consejo.[74] En cambio, otros argumentan que tener consejeros externos no basta para resolver los problemas, que ello depende del poder del presidente. En algunos casos, este tiene suficiente poder para reducir la efectividad de los consejeros externos.[75] En el recuadro "Enfoque estratégico" se propone que los consejos reduzcan el poder del presidente separando el rol que desempeña éste en el consejo y el que desempeña la persona que lo preside, de modo que no sea la misma persona la que ocupe los dos cargos.[76]

En el recuadro "Enfoque estratégico" se explica con claridad que cuando se pone mayor énfasis en separar los roles del presidente y el del presidente del consejo, se brinda más poder e independencia a los consejeros externos independientes, en relación con el presidente. Esto llevará a una mayor cantidad de despidos de presidentes cuando las cosas marchan mal, como cuando Carly Fiorina fue despedida de Hewlett-Packard (véase el caso con el que inicia el capítulo 12). Debido a los problemas asociados con el mal uso del poder del presidente, en fechas recientes los presidentes que han sido nombrados por los consejos deben cumplir con normas más estrictas. Esto con frecuencia implica alargar el tiempo que toma el proceso de selección. John Swainson, que entró a Computer Associates como reemplazo de un presidente que fue acusado de comportamiento poco ético, fue investigado durante tres meses antes de ser nombrado presidente de la empresa. Al respecto comenta: "Antes de darme el puesto investigaron todos los aspectos de mi vida personal".[77] La mayor parte de las empresas ya no prohíbe los romances entre empleados que consienten a ellos, pero debido a los altos estándares éticos de Boeing, sobre todo por la preocupación ética ligada a los contratos con el gobierno, Harry Stonecipher perdió su puesto de presidente de la empresa por sostener un romance con una empleada. Aunque la implementación de la Ley Sarbanes-Oxley ha dado lugar a un escrutinio más profundo respecto a las finanzas, las leyes y la preocupación de los medios han acentuado la indagación de una serie de rasgos de los candidatos que ya no tienen que ver con la capacidad real que debe tener el líder para administrar los negocios de la empresa.[78]

Por otra parte, el hecho de tener un gran número de consejeros externos también puede crear algunos problemas. Los consejeros externos no tienen contacto con las operaciones diarias de la empresa y, por lo general, no tienen acceso fácil a la cantidad de información acerca de los administradores y las habilidades que requieren para poder evaluar de forma efectiva las decisiones y las iniciativas de éstos.[79] Sin embargo, los consejeros externos obtienen valiosa información por medio de sus frecuentes interacciones con los consejeros internos durante las reuniones de consejo y en otras ocasiones. Los consejeros internos poseen esa información en virtud de los puestos que ocupan en la organización. Por consiguiente, los consejos que tienen una masa crítica de consejeros internos, por lo general, están mejor informados acerca de las iniciativas estratégicas pretendidas, las razones que las explican y los resultados que se esperan de ellas.[80] Sin esta clase de información, los consejos dominados por consejeros externos podrían poner énfasis en que se utilicen controles financieros, y no estratégicos, con el fin de recabar información del desempeño para evaluar la actuación de los administradores y de las unidades de negocio. Cuando se depende de forma casi exclusiva de la evaluación financiera, se modifica el riesgo de los altos directivos, los cuales, en consecuencia, podrían tomar decisiones para maximizar sus intereses y reducir el riesgo de perder su empleo. Algunos de los resultados de las acciones de los directivos para alcanzar las metas financieras establecidas por los consejos dominados por consejeros externos son la reducción de las inversiones para I&D, el aumento en la diversificación de la empresa y la persecución de niveles más altos de remuneración.[81]

El gobierno del presidente

A pesar de que en la actualidad los consejeros externos independientes que integran los consejos de administración tienen más poder para gobernarlos que en el pasado, muchas personas piensan que siguen estando dominados por los presidentes. Un ejemplo que viene al caso es el de Maurice Greenberg, el presidente de la compañía de seguros AIG, quien fue despedido de forma dramática a pesar de que durante muchos decenios había dominado la empresa y, de hecho, al sector global de los seguros. De igual manera, Philip Purcell, el presidente de Morgan Stanley, el banco de inversión, luchó y perdió la batalla interna contra un grupo de ex directivos amotinados que habían sido expulsados de la empresa. Estos directivos estaban acostumbrados a salirse con la suya. Enron, WorldCom, Tyco y Adelphia son otros ejemplos del poder de los altos ejecutivos que eluden los controles internos y realizan actos fraudulentos. Los auditores internos están dentro de una estructura de poder que brinda la ocasión de cometer fraudes, sobre todo cuando una persona detenta todo el poder porque es presidente del consejo y presidente de la empresa al mismo tiempo. Por lo tanto, en la actualidad existe una corriente importante que está buscando la forma de superar este poder mediante la separación del rol de presidente del consejo y el de presidente.

Por ejemplo, en la industria farmacéutica existe una mezcla variada de organizaciones religiosas, grupos vigilantes del gobierno corporativo y molestos accionistas que se han unido con el fin de presionar a las grandes empresas para que separen el puesto de presidente del consejo del puesto de presidente. Han pedido a las empresas Wyeth, Eli Lilly, Abbott Laboratories, Merck, Pfizer y Bristol-Myers Squibb que nombren a un director consejero externo independiente para el cargo de presidente del consejo y han presentado la propuesta de que se requiera el voto de los accionistas. Algunas de estas propuestas han estado muy cerca de ser aprobadas. Casi todas estas empresas han respondido que las propuestas no eran lo más conveniente para la empresa porque, como dijo Bristol-Myers Squibb, el hecho de que la misma persona sea presidente del consejo y presidente es importante "para ofrecer un liderazgo unificado y un curso a seguir". El Center on Corporate Responsibility (ICCR), una organización que aglutina a personas de distintos credos, se reunió con otras dos empresas: Johnson & Johnson y Schering-Plough. A éstas no les solicitaron voto, pero sí que implementaran los roles separados, así como las políticas éticas. En lugar de separar los roles, las empresas aceptaron formular estrictas políticas éticas y tomar muy en cuenta la posibilidad de proporcionar medicinas que salvan vidas, para su uso en los países en desarrollo, donde el pueblo no puede pagar los tratamientos recién descubiertos. Institutional Shareholder Services, una poderosa asociación de instituciones inversionistas, sugirió que sus miembros votaran en las elecciones a favor de separar los dos puestos con el fin de mejorar el gobierno corporativo. Aun cuando no tuvieron éxito en este punto, las empresas han sido mucho más sensibles a las preocupaciones de los activistas interesados en el gobierno corporativo.

En el sector de los fondos mutualistas, la SEC ha ido más allá y ahora requiere que las empresas de fondos mutualistas tengan roles separados porque los consejeros independientes de algunos consejos se coludieron de forma que redujo los rendimientos de los accionistas de estos fondos. Por lo tanto, este requerimiento se estaba imponiendo a los fondos mutualistas como camino para acabar con el comportamiento de camarilla que han evidenciado en el pasado.

La unificación del poder cuando el presidente también cumple la función de presidente del consejo podría ser útil sobre todo si una empresa está en crisis y necesita tener un mensaje consistente. Sin embargo, por cuanto se refiere a la supervisión del gobierno y la evaluación de las propuestas estratégicas, sería un poco como el caso del zorro que cuida el gallinero. En otras palabras, el presidente del consejo tiene el control efectivo de la vigilancia de la administración de la empresa, lo cual, con toda probabilidad, llevará a que los problemas de gobierno continúen.

Una propuesta alternativa es que, de entre las filas de los consejeros externos independientes, se elija a uno para que sea líder. El consejero externo independiente líder (CIL) sirve de vínculo entre la gerencia de la empresa y los consejeros externos. Por lo tanto, estos dejan de tener contacto directo con el presidente cuando se requiere una evaluación de éste. Lo anterior permite una evaluación más alejada del presidente y evita que éste se distraiga sin necesidad, sobre todo cuando sólo se presentan cuestiones de rutina. Por supuesto que la efectividad de un puesto depende de la capacidad y el carácter de la

Enfoque estratégico



persona que lo ocupa. Ninguna cantidad de independencia estructural puede superar el afán o la intención de ser fraudulento ni la de no asumir responsabilidad en las consecuencias de los actos.

Cualquiera de estos enfoques (separar los roles o crear el rol de DIL) someten al presidente y a las decisiones estratégicas que toman a un mayor escrutinio. Por consiguiente, los dos intensifican el gobierno en lo que se refiere a la vigilancia del consejo de administración.

Fuentes: "Leaders: Bossing the bosses; corporate governance in America", *The Economist*, 9 de abril de 2005, p. 15; J. Burnes, "Board chairman rule is challenged", *Wall Street Journal*, 18 de abril de 2005, p. C15; A. Dale, "Declaration of independence issued", *Wall Street Journal*, 20 de enero de 2005, p. C15; C. M. Dalton y D. R. Dalton, "Corporate governance: Follow the leader", *Journal of Business Strategy*, 26(1), 2005, p. 8-9; P. Davies, "Drug firms urged to split top jobs", *Wall Street Journal*, 22 de abril de 2005, p. C3; M. Karnitschnig, "Too many chiefs at Siemens? German consensus culture may hamper forward-looking CEO", *Wall Street Journal*, 20 de enero de 2005, p. A12; J. W. Lorsch y A. Zelleke, "Should the CEO be the Chairman", *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 2005, pp. 71-74; A.T. Palmer, "Should the top roles be split?", *Chief Executive*, mayo de 2005, pp. 16-18; S. T. Petra, "Do outside independent directors strengthen corporate boards?", *Corporate Governance*, 5(1), 2005, pp. 55-64.

Mejoramiento de la efectividad del consejo de administración

Dada la importancia que los consejos de administración tienen para el gobierno corporativo y, en consecuencia, ante el creciente escrutinio por parte de los accionistas (en particular, las grandes instituciones inversionistas), el desempeño de cada uno de los consejeros y de los consejos completos en la actualidad es evaluado de manera más formal y concienzuda.[82] Ante la exigencia de que asuman su responsabilidad en las consecuencias de sus actos y que mejoren su desempeño, muchos consejos han iniciado cambios voluntarios. Algunos de estos cambios son: 1) incrementos en la diversidad de los antecedentes de los consejeros (por ejemplo, una mayor cantidad de consejeros provenientes del servicio público, la academia y el ámbito científico, un mayor porcentaje de minorías étnicas y mujeres, y consejeros originarios de distintos países en los consejos de empresas estadounidenses); 2) el fortalecimiento de los sistemas internos de control de la administración y la contabilidad y 3) la institución y la aplicación consistentes de procesos formales para evaluar el desempeño del consejo.[83] Algunos cambios más son: 4) la creación de un rol de "consejero líder" que tenga muchas atribuciones respecto a la agenda del consejo y la vigilancia de las actividades de los consejeros que no son gerenciales, como se sugiere en el recuadro "Enfoque estratégico", y 5) la modificación de la remuneración de los directivos, en especial reduciendo o eliminando la opción de acciones como parte de su paquete de compensación.

En la actualidad los consejos participan más en el proceso de toma de decisiones estratégicas, de modo que deben trabajar en colaboración. Algunas personas argumentan que mejorar el proceso que utilizan los consejos para tomar decisiones y monitorear los resultados de los directivos y la empresa es fundamental para incrementar la efectividad del consejo.[84] Más aún, dada la creciente presión de los propietarios y el conflicto potencial entre los consejeros, se necesitan procedimientos que ayuden a los consejos a funcionar de forma efectiva para facilitar el proceso de toma de decisiones estratégicas.[85]

Cada vez es más frecuente que a los consejeros externos se les imponga el requisito de que posean una cantidad significativa de acciones para poder ocupar un lugar en el consejo. De hecho, algunas investigaciones sugieren que las empresas tienen mejor desempeño si los directores consejeros externos poseen un interés grande.[86] Otras investigaciones sugieren que los consejos diversos ayudan a las empresas a tomar decisiones estratégicas más efectivas y a tener un mejor desempeño a lo largo del tiempo.[87] Un activista concluye que los consejos deben tener tres características fundamentales para ser efectivos: consejeros que posean acciones, juntas ejecutivas para analizar las cuestiones estratégicas importantes y un comité de postulación serio, que en verdad controle el proceso de postulación y ejerza gran influencia en la selección de los nuevos consejeros.[88] Una vez que ocupa su cargo, el consejero externo debe buscar la efectividad por medio de tres conjuntos de comportamientos vinculados, los cuales sugieren que el consejero que no es ejecutivo debe "estar comprometido, pero no ser ejecutivo" (no debe buscar microadministrar), "ser retador, pero apoyador" (debe ayudar a mejorar las decisiones y después apoyar las decisiones tomadas) y "ser independiente, pero estar involucrado" (debe evaluar de forma independiente las decisiones importantes e involucrarse en los procesos de las decisiones estratégicas del consejo).[89]

Remuneración de los ejecutivos

Como se ilustra en el caso con el que inicia el capítulo, la remuneración de los altos directivos, y, en especial, la del presidente, despierta enorme interés y opiniones muy encontradas. Una razón para este interés tan generalizado se puede encontrar en la curiosidad natural respecto a los extremos y los excesos. Otra se origina en una visión más significativa: que el sueldo del presidente está vinculado, de forma indirecta, pero tangible a los procesos fundamentales de gobierno de las grandes empresas: ¿Quién detenta el poder? ¿Cuáles son las bases del poder? ¿Cuándo y cómo ejercen los propietarios y los directivos sus correspondientes preferencias? ¿Qué tan vigilantes son los consejos? ¿Quién saca provecho de quién?[90]

La **remuneración de los ejecutivos** es un mecanismo de gobierno que pretende alinear los intereses de los directivos y los propietarios por medio de los sueldos, los bonos y el pago de incentivos a largo plazo, como las opciones y el otorgamiento de acciones.[91] Como se explica en el caso con el que inicia el capítulo, los planes de incentivos a largo plazo ahora son parte fundamental de los paquetes de remuneración en las empresas estadounidenses. La utilización de un sueldo a más largo plazo ayuda a las empresas a afrontar o a evitar problemas de agencia potenciales porque vincula el patrimonio de los administradores con el de los accionistas comunes.[92] Debido a esto, el mercado de valores, por lo general, reacciona de forma positiva a la introducción de un plan de incentivos a largo plazo para los altos ejecutivos.[93]

*La **remuneración de los ejecutivos** es un mecanismo de gobierno que pretende alinear los intereses de los administradores y los propietarios por medio de los sueldos, los bonos y el pago de incentivos a largo plazo, así como por medio de las opciones y el otorgamiento de acciones.*

En ocasiones, el plan de incentivos a largo plazo impide que los accionistas mayores (por ejemplo, las instituciones inversionistas) presionen para que se modifique la composición del consejo de administración, porque éstos presuponen que los incentivos a largo plazo asegurarán que los altos ejecutivos actúen para bien de los accionistas. Por otra parte, los accionistas presuponen, en general, que el sueldo de los altos ejecutivos y el desempeño de la organización están más alineados cuando las empresas tienen consejos que están dominados por consejeros externos.[94]

Sin embargo, la persistencia de las instituciones inversionistas, en ocasiones, produce frutos de los cuestionamientos que plantean los consejos respecto a los paquetes salariales. Sin duda éste es el caso de Hollinger International, Inc., donde los persistentes cuestionamientos de Christopher H. Browne, director de administración de Tweedy, Browne Company (el accionista más grande de Hollinger), ocasionaron que se despidiera al presidente. Conrad Black, entonces presidente de Hollinger, y otros directivos percibieron sueldos excesivos durante varios años. Brown se limitó a plantear una pregunta importante en cuanto a los antecedentes del sueldo que se le pagaba a Black y a otros más. Un informe patrocinado por el consejo reveló que, entre 1997 y 2003, se habían transferido 400 millones de dólares a los directivos clave de Hollinger, entre los que se incluía Black. Esto significaba alrededor de 95 por ciento del ingreso total neto que la empresa registró durante el mismo periodo. En última instancia, los directivos clave perdieron su empleo y la empresa quedó dividida; el precio colectivo de las acciones pasó de 7.70 dólares en marzo de 2003 a cerca de 17 a finales de 2004.[95]

La utilización efectiva de la remuneración de los ejecutivos como mecanismo de gobierno es todo un reto para las empresas que implementan estrategias internacionales. Por ejemplo, los intereses de los propietarios de las empresas multinacionales podrían ser mejor atendidos si hubiera menos uniformidad entre los planes de remuneración de las subsidiarias de la empresa en el extranjero.[96] El desarrollo de un conjunto de planes de remuneración únicos requiere más vigilancia e incrementa los costos de agencia potenciales de la empresa. Es importante señalar que los niveles de sueldo varían en distintas regiones del mundo. Por ejemplo, el sueldo de los administradores de Asia es mucho más bajo que el de los de Estados Unidos. La remuneración es más baja en India, en parte porque muchas de las empresas grandes son casi por completo propiedad de familias, las cuales también son quienes las controlan.[97] A medida que las empresas adquieran empresas en otros países, el rompecabezas de la remuneración de los administradores se irá tornando más complejo y podría provocar una rotación adicional de ejecutivos.[98]

Un complicado mecanismo de gobierno

La remuneración de los ejecutivos (en especial, la remuneración con incentivos a largo plazo) es muy complicada por varias razones. En primer lugar, las decisiones estratégicas que toman

los altos directivos, por lo general, son muy complejas y nada rutinarias, por lo cual el hecho de supervisar a los ejecutivos de forma directa no sirve de nada para juzgar la calidad de sus decisiones. Esto lleva a que exista la tendencia a asociar el sueldo de los altos directivos con resultados mensurables, como el desempeño financiero de la organización. En segundo lugar, la decisión de un ejecutivo con frecuencia influye en los resultados financieros de la empresa durante un periodo bastante largo, lo cual dificulta la posibilidad de evaluar los efectos que las decisiones actuales tendrán en el desempeño de la empresa. En efecto, es más probable que las decisiones estratégicas tengan efectos en los resultados estratégicos de la organización a largo plazo, y no en el corto. En tercer lugar, además de las decisiones y el comportamiento de los altos directivos, otra serie de factores también afectan el desempeño de la empresa. Los cambios económicos, sociales o legales imprevisibles (véase el capítulo 2) impiden discernir con claridad los efectos de las decisiones estratégicas. Por consiguiente, aun cuando la remuneración basada en el desempeño podría proporcionar incentivos para que los equipos de altos directivos tomen decisiones en beneficio de los intereses de los accionistas,[99] estos planes de remuneración por sí solos no bastan para vigilar y controlar a los directivos.[100] Sin embargo, la remuneración con incentivos representa una parte significativa del sueldo total de muchos ejecutivos.

Aun cuando los planes para el pago de incentivos pueden incrementar el valor de la empresa con base en las expectativas de los accionistas, estos planes pueden ser manipulados por los directivos. Por ejemplo, dado que las empresas tienen que registrar las opciones de acciones como un egreso, la revista *Forbes* ha reportado que muchas empresas están utilizando una "contabilidad creativa" para disminuir el gasto que implican estas opciones cambiando las "expectativas de volatilidad". La idea es que el valor de las opciones aumenta cuando el precio de las acciones varía. Si el precio de las acciones no varía tanto, entonces las opciones son valuadas a un precio más bajo. Así, con sólo cambiar la fórmula contable, se genera un egreso más bajo para las empresas que utilizan las opciones.[101]

Además, los bonos anuales podrían ser un incentivo para perseguir objetivos a corto plazo, a expensas de los intereses de la organización a largo plazo. Algunas investigaciones han apoyado esta conclusión al encontrar que los bonos basados en el desempeño anual guardaban una relación negativa con las inversiones en I&D cuando la empresa estaba muy diversificada, lo cual podría afectar su competitividad estratégica a largo plazo.[102] Sin embargo, las investigaciones han encontrado que, en las empresas que no son familiares, existe una relación positiva entre las inversiones en I&D y la remuneración a largo plazo.[103]

Aun cuando los incentivos a largo plazo basados en el desempeño pueden reducir la tentación de invertir muy poco a corto plazo, también incrementan la exposición de los ejecutivos a los riesgos asociados con acontecimientos fuera de su control, como las fluctuaciones del mercado y el declive de la industria. Cuanto más largo sea el plazo del enfoque para pagar los incentivos, tanto mayores serán los riesgos que corren los altos directivos a largo plazo. Asimismo, como los incentivos a largo plazo atan el patrimonio global de un administrador a la empresa de forma inflexible, éste podría no adjudicar a estos incentivos y a la propiedad un valor tan alto como los inversionistas externos, los cuales tienen la posibilidad de diversificar su patrimonio en diversas inversiones financieras más.[104] Por consiguiente, las empresas tal vez tengan que pagar una remuneración excesiva a los directivos cuando utilizan los incentivos a largo plazo, como se explica en la siguiente sección.

Efectividad de la remuneración de los ejecutivos

La razón principal para pagar a los ejecutivos con acciones es que esta práctica les ofrece un incentivo para mantener altos los precios de las acciones y, en consecuencia, alinea los intereses de los directivos con los de los accionistas. No obstante, esto podría traer algunas consecuencias inesperadas. Es menos probable que los directivos que poseen más de uno por ciento de las acciones de la empresa sean despedidos de su empleo a pesar de que la empresa tenga mal desempeño.[105] Más aún, un repaso de las investigaciones revela que, con el transcurso del tiempo, el tamaño de la empresa ha sido el responsable de más de 50 por ciento de la variación del total del sueldo de los presidentes, mientras que el desempeño de la empresa ha sido responsable de menos de cinco por ciento de la variación.[106] Por lo tanto, la efectividad de los planes de remuneración como mecanismo de gobierno no está del todo clara.

Si bien algunos planes de remuneración basados en opciones de acciones están bien diseñados, con precios de las acciones al ejercicio de la opción significativamente más altos que los precios actuales de las mismas, un número excesivo de ellos han sido diseñados tan solo para dar a los ejecutivos una mayor riqueza que no aparecerá de inmediato en el balance general. Las investigaciones entorno a la modificación de los precios de las opciones de acciones, en el sentido de que el valor del precio al ejercicio de la opción ha sido reducido de su posición original, sugiere que esta medida se toma con más frecuencia en situaciones de alto riesgo.[107] Sin embargo, la modificación del precio también se presenta cuando el desempeño de la empresa fue malo y tiene el objeto de restaurar el efecto de incentivo que tiene la opción. La evidencia sugiere que, en muchas ocasiones, también interviene la política.[108] Además, las investigaciones revelan que la modificación del precio de las opciones no parece determinarse en función del atrincheramiento de los directivos ni de un gobierno inefectivo. Con frecuencia, el crecimiento y la rentabilidad de estas empresas han registrado cambios repentinos y negativos. Asimismo, es frecuente que hayan perdido a sus altos directivos.[109] Es interesante señalar que las instituciones inversionistas prefieren planes de remuneración que vinculen el sueldo con el desempeño, lo cual incluye el uso de las opciones de acciones.[110] De nueva cuenta, esta evidencia muestra que ningún mecanismo interno de gobierno es perfecto.

Si bien las opciones de acciones adquirieron enorme popularidad como medio para remunerar a los altos ejecutivos y vincular el sueldo con el desempeño, en fechas recientes también han sido muy controvertidas.[111] Al parecer, el otorgar opciones se convirtió en un medio para proporcionar atractivos paquetes de remuneración y las opciones otorgadas no tenían relación con el desempeño de la empresa, sobre todo cuando los consejos manifestaban una tendencia a modificar el precio de las opciones a uno más bajo de ejercicio cuando los precios de las acciones caían en picada.[112] La enorme cantidad de opciones otorgadas en años recientes y la práctica cada vez más frecuente de modificar su precio fueron una de las razones que explican la presión para que las opciones se registren como egresos. Como se explicó en el caso con el que inicia el capítulo, esta acción ha sido muy costosa para las utilidades declaradas de muchas empresas y al parecer ha disminuido el uso excesivo de las opciones.

El mercado para el control corporativo

El **mercado para adquirir el control corporativo** es un mecanismo externo de gobierno que se activa cuando fallan sus controles internos.[113] Este mercado está compuesto por personas y empresas que compran posiciones de propiedad o que adquieren empresas que podrían estar subvaluadas, de modo que pasen a formar nuevas divisiones en empresas diversificadas establecidas o se fusionen dos empresas que estaban separadas. Como se supone que los ejecutivos de la empresa subvaluada han sido los encargados de formular e implementar la estrategia que condujo al mal desempeño, por lo general, son sustituidos. Por lo tanto, cuando el mercado para el control corporativo opera de forma efectiva, éste garantiza que los directivos que no son efectivos o que actúan de forma oportunista sean sancionados.[114]

*El **mercado para el control corporativo** es un mecanismo externo de gobierno que se activa cuando fallan sus controles internos.*

El mercado para el control corporativo se suele ver como "un tribunal de última instancia".[115] Esto significa que el mercado de las adquisiciones hostiles como fuente externa de sanciones sólo se utiliza cuando los mecanismos internos de gobierno son hasta cierto punto débiles y no han sido efectivos. Sin embargo, otras investigaciones indican que la lógica de las adquisiciones hostiles como una estrategia de gobierno corporativo no es tan fuerte como la lógica de las adquisiciones hostiles como una inversión para obtener la propiedad de los candidatos meta cuando la empresa tiene buen desempeño y no necesita sanción alguna.[116] Además, un estudio de las incursoras de empresas que estuvieron activas en la década de los ochenta reveló que con frecuencia dirigían sus intentos de adquisiciones hostiles a empresas que tenían un desempeño superior al promedio de la industria.[117] En conjunto, estas investigaciones sugieren que las empresas meta de las adquisiciones hostiles no siempre son las que tienen mal desempeño y un gobierno débil. Por consiguiente, dichas investigaciones sugieren que el mercado para la adquisición del control corporativo tal vez no sea un instrumento de



ASSOCIATED PRESS, AP

A pesar de que Oracle captó la atención de las autoridades reguladoras, con el tiempo hizo una adquisición hostil de PeopleSoft, cuyo presidente tuvo que abandonar su cargo.

gobierno tan eficiente como sugiere la teoría. Los controles internos de gobierno serían al menos mucho más precisos en comparación con este mecanismo externo de control.

Aun cuando el mercado para el control corporativo podría ser un instrumento no muy eficaz en el caso del gobierno corporativo, el mercado de las adquisiciones hostiles no ha dejado de estar muy activo. De hecho, las investigaciones sugieren que el entorno de un gobierno más intenso podría haber propiciado un mercado de adquisiciones hostiles cada vez más dinámico. Como las instituciones inversionistas tienen una propiedad más concentrada, podrían estar interesadas en empresas meta para una adquisición. Las empresas meta obtienen un precio bastante más alto que la empresa adquirente. Al mismo tiempo, es probable que los administradores que tienen posiciones de propiedad u opciones de acciones ganen cuando hacen una transacción con la empresa adquirente. Incluso hay más evidencia de que esto es lo que podría estar ocurriendo, dado el número creciente de empresas que tienen paracaídas dorados, los cuales, si una empresa es objeto de una adquisición hostil, proporcionan un margen hasta de tres años de remuneración adicional más otros incentivos. Estos contratos de remuneración disminuyen el riesgo de los directivos si una empresa es objeto de una adquisición hostil. De hecho, las investigaciones sugieren que, en la década de los noventa, hubo un entorno más amigable para las adquisiciones hostiles debido a estos arreglos de la propiedad y el gobierno.[118] En la década de los ochenta había más defensas erigidas contra las adquisiciones hostiles, pero el entorno actual ha sido mucho más amigable, tal vez debido a la mayor intensidad de los instrumentos de gobierno del lado de los compradores (instituciones inversionistas) y también del de los directivos de las empresas. La idea de que los presidentes que tienen propiedad significativa u opciones de acciones de la empresa meta salieron ganando en las transacciones amigables ocurridas en la década de los noventa y de principios del siglo XXI también está sustentada por investigaciones.[119]

El mecanismo de gobierno del mercado para el control corporativo debería ser activado por el mal desempeño de la empresa en comparación con el de sus competidores en la industria. El mal desempeño de una organización, con frecuencia demostrado porque obtiene rendimientos inferiores al promedio, es una señal de que los mecanismos internos de gobierno han fracasado; es decir, que su utilización no dio por resultado decisiones gerenciales que maximizaran el valor para los accionistas. Este mercado ha estado operando durante algún tiempo. Como se explicó en el capítulo 7, la década de los noventa produjo el número y el valor más grandes de fusiones y adquisiciones. La mayor reducción del mercado de valores dio por resultado una caída significativa en la actividad de adquisiciones en la primera parte del siglo XXI. Sin embargo, el número de fusiones y adquisiciones empezó a aumentar y el mercado para adquirir el control corporativo se ha ido internacionalizando, de modo que más de 40 por ciento de la actividad de las fusiones y adquisiciones involucra a dos empresas de países diferentes.[120]

Si bien algunos intentos de adquisición pretenden obtener recursos que son importantes para la empresa adquirente, la mayor parte de los intentos de adquisiciones hostiles se deben al mal desempeño de la empresa meta.[121] Por lo tanto, los directivos y los miembros de los consejos de administración de la empresa meta son muy sensibles a las ofertas para una adquisición hostil. Esto a menudo significa que la empresa no ha hecho un buen trabajo administrando. Si aceptan la oferta, es probable que pierdan su empleo; la empresa adquirente colocará a sus propios directivos. Si rechazan la oferta y se defienden del intento de la adquisición hostil, deben mejorar el desempeño de la empresa o también corren el riesgo de perder su empleo.[122]

Por ejemplo, Oracle presentó una oferta hostil para adquirir PeopleSoft y ésta rechazó la oferta, pero Oracle persistió en la batalla para la adquisición hostil. El intento de tal adquisición captó mucha atención de las autoridades reguladoras, tanto de Estados Unidos como de Europa. En última instancia, la adquisición hostil fue consumada y el presidente de PeopleSoft fue despedido antes de que las dos empresas quedaran integradas.[123]

Tácticas gerenciales defensivas

Las adquisiciones hostiles son la principal actividad en el mecanismo de gobierno del mercado para el control corporativo. No todas las adquisiciones hostiles son impulsadas por el mal desempeño de las empresas meta, las cuales pueden utilizar numerosas tácticas defensivas para desviar el intento de la adquisición hostil. A lo largo de la historia, el creciente uso del mercado para el control corporativo ha incrementado la sofisticación y la variedad de las tácticas defensivas que utilizan los directivos para reducir la influencia de este mecanismo de gobierno. El mercado para adquirir el control corporativo suele incrementar el riesgo para los directivos. Como resultado, el sueldo de éstos suele incrementarse de forma indirecta por medio de paracaídas dorados (en cuyo caso, como antes se explicó, un presidente o director general puede recibir un sueldo de hasta tres años si su empresa es objeto de una adquisición hostil). Los paracaídas dorados, al igual que la mayor parte de otras tácticas defensivas, son objeto de muchas controversias.

Entre otros resultados, las defensas contra las adquisiciones hostiles incrementan los costos de montar una de ellas, lo cual provoca que los directivos que están en el cargo se atrincheren, al mismo tiempo que disminuyen las posibilidades de introducir un nuevo equipo directivo.[124] Por ejemplo, aun cuando los directivos de People Soft a final de cuentas sucumbieron ante la adquisición hostil por parte de Oracle, la estrategia defensiva de la empresa contra la adquisición le permitió mantenerse resguardada cerca de año y medio. Como comentó un observador: "PeopleSoft tenía una serie de mecanismos de defensa, incluso un consejo con términos tambaleantes. Además, el consejo tenía autorización para aumentar o disminuir su tamaño sin autorización de los accionistas, y sus consejeros sólo podían ser removidos por causa justificada y sólo por una votación de 66.67 por ciento de los miembros con derecho a voto".[125] Además, PeopleSoft tenía colocada una píldora envenenada que consistía en "dar a los tenedores de sus acciones comunes el derecho de comprar las acciones de un adquirente, a un precio muy bajo, en caso de una adquisición hostil. Esta previsión obligó a Oracle a llevar el caso ante un tribunal, en un intento por evitar la enorme disolución que podría activar esa píldora envenenada".[126]

En la tabla 10.2 se enumeran una serie de estrategias defensivas contra las adquisiciones hostiles. Algunas tácticas defensivas sólo necesitan cambios en la estructura financiera de la empresa, como la readquisición de sus acciones en circulación.[127] Ciertas tácticas (por ejemplo, volver a constituir la empresa en otro estado) requieren la autorización de los accionistas, pero la táctica de los billetes verdes, en cuyo caso, se utiliza dinero para volver a adquirir las acciones de una organización incursora con el fin de evitar la compra hostil de la empresa, no la requiere. Estas tácticas defensivas son polémicas y las investigaciones sobre sus efectos no revelan resultados contundentes. En cambio, la mayor parte de las instituciones inversionistas se oponen al uso de las tácticas defensivas. La TIAA-CREF y CalPERS han emprendido acciones para eliminar las píldoras envenenadas de varias empresas. Muchas instituciones inversionistas también se han opuesto a los paquetes por separación de empleo (paracaídas dorados) y en Europa también está creciendo mucho esta oposición.[128] Sin embargo, en el caso de los paquetes por separación de empleo puede haber arbitrajes, porque éstos pueden alentar a los ejecutivos a aceptar aquellas ofertas de adquisiciones hostiles que son atractivas para los accionistas.[129] Asimismo, como en el caso de Carly Fiorina de HP, un paquete por separación de empleo puede provocar que el presidente desempeñe mal su trabajo porque se quiere separar de la empresa.[130]

Un problema potencial del mercado para el control corporativo es que podría no ser eficiente del todo. Un estudio de varias de las empresas incursoras más activas en la década de los ochenta reveló que éstas dirigían alrededor de 50 por ciento de los intentos de adquisiciones hostiles a empresas que tenían un desempeño superior al promedio en su industria (empresas que no estaban subvaluadas ni mal administradas).[131] El fijarse como meta adquirir empresas que tienen un alto desempeño, puede llevar a adquisiciones a precios extraordinarios y a que los directivos de la empresa meta tomen la decisión de establecer medidas que podrían dar como resultado costosas tácticas defensivas contra la adquisición hostil con el fin de proteger las posiciones de sus organizaciones.[132]

Si bien el mercado para el control corporativo carece de la precisión de los mecanismos de gobierno internos, el temor a la adquisición y la influencia de las empresas incursoras es una limitación efectiva para el motivo que lleva a los directivos a buscar el crecimiento. El mercado para el control corporativo ha sido el responsable de cambios importantes en las

Estrategias de defensa contra las adquisiciones hostiles — TABLA 10.2

Estrategia defensiva	Categoría	Popularidad entre las empresas	Efectividad defensiva	Efectos en el patrimonio de los accionistas
Píldora envenenada Acciones preferentes de la empresa fusionada, ofrecidas a los accionistas a un precio de intercambio muy atractivo.	Preventiva	Mucha	Mucha	Positivos
Enmienda del acta constitutiva Una enmienda para escalonar las elecciones de los miembros del consejo de administración de la empresa atacada, de modo que no todos sean elegidos en el mismo año, lo cual impide que el oferente instale un consejo completamente nuevo en el mismo año.	Preventiva	Regular	Muy poca	Negativos
Paracaídas dorado Pagos únicos de dinero que son repartidos entre un grupo selecto de altos ejecutivos cuando la empresa es adquirida mediante una oferta hostil.	Preventiva	Regular	Poca	Mínimos
Litigio Demandas judiciales que ayudan a la empresa meta a demorar los ataques hostiles; las áreas pueden incluir antimonopolios, fraude, revelación indebida de información.	Reactiva	Regular	Poca	Positivos
Billetes verdes La readquisición de acciones que han sido adquiridas por el agresor pagando un precio más alto a cambio de un acuerdo de que el agresor no continuará intentando la adquisición hostil de esa empresa.	Reactiva	Muy poca	Regular	Negativos
Contrato de ningún cambio Contrato que celebran las partes en el cual se establece que la perseguidora conviene que no adquirirá más acciones de la empresa meta durante un periodo especificado, a cambio de que la empresa pague una cantidad a la perseguidora.	Reactiva	Poca	Poca	Negativos
Cambio en la estructura del capital Disolución de las acciones haciendo que la adquisición sea más costosa para la oferente; puede incluir planes de opción de acciones para los empleados (ESOP por sus siglas en inglés), recapitalización, nueva deuda, venta de acciones, readquisición de acciones.	Reactiva	Regular	Regular	Indefinidos

Fuente: J. A. Pearce II y R. B. Robinson, Jr., "Hostile takeover defenses that maximize shareholder wealth", *Business Horizons*, 47(5), 2004, pp. 15-24.

estrategias de muchas empresas y, cuando se ha utilizado debidamente, ha convenido a los intereses de los accionistas. Sin embargo, este mercado y otros medios de gobierno corporativo varían dependiendo de la zona del mundo y del país. Por lo tanto, a continuación se abordará el tema del gobierno corporativo en el ámbito internacional.

Gobierno corporativo en el ámbito internacional

En la economía global de hoy, una empresa multinacional debe comprender mucho más que sólo la estructura del gobierno corporativo del Reino Unido y de Estados Unidos.[133] Si bien la estabilidad asociada con las estructuras de gobierno de Alemania y Japón se ha visto siempre como un activo, los sistemas de gobierno en estos países están cambiando, al igual que en otros países del mundo.[134] Estos cambios son resultado, en parte, de las actividades de empresas

multinacionales que operan en muchos países distintos y que tratan de desarrollar un sistema de gobierno más global.[135] Si bien las similitudes van en aumento, las diferencias siguen siendo evidentes y las empresas que emplean una estrategia internacional deben entenderlas para poder operar de forma efectiva en distintos mercados internacionales.[136]

Gobierno corporativo en Alemania

En muchas empresas privadas alemanas el propietario y el gerente con frecuencia son una misma persona. En tal caso no existe un problema de agencia.[137] Incluso en las empresas alemanas que cotizan en bolsa suele haber un accionista dominante. Por lo tanto, la concentración de la propiedad es un medio de gobierno corporativo tan importante en Alemania como en Estados Unidos.[138]

A lo largo de la historia los bancos han sido el centro de la estructura del gobierno corporativo alemán, al igual que en muchos otros países de Europa, como Italia y Francia. Los bancos, como acreedores, se convierten en importantes accionistas cuando las empresas que han financiado antes buscan fondos en el mercado de valores o no cumplen con el pago de sus obligaciones. Si bien su interés suele ser de menos de 10 por ciento, el único límite legal respecto a la cantidad de acciones de una empresa que pueden poseer los bancos es que la posición de propiedad de uno solo de ellos no puede rebasar 15 por ciento del capital del banco. Con la cantidad de acciones que poseen y la votación de representantes que actúan en nombre de los accionistas que conservan sus acciones en los bancos, tres bancos en particular (Deutsche, Dresdner y Commerzbank) ejercen un poder muy importante. Si bien los accionistas pueden dar indicaciones al banco sobre cómo votar con su posición de propiedad, por lo general, no lo hacen. Una combinación de su grupo empresarial y de sus representantes da por resultado que estos tres bancos tengan posiciones mayoritarias en muchas empresas alemanas. Dichos bancos, y otros más, vigilan y controlan a los directivos, como acreedores y también como accionistas, eligiendo a los representantes que estarán en los consejos de supervisión.

La ley exige que la estructura del consejo de las empresas alemanas que tienen más de 2 000 empleados tenga dos estratos, de modo que la responsabilidad de la vigilancia y el control de las decisiones y las acciones de los directivos (o supervisores) queden en manos de dos grupos distintos.[139] Si bien todas las funciones de dirección y administración son responsabilidad del consejo de administración, llamado Vorstand, la designación para formar parte de éste es responsabilidad del estrato de supervisores, llamado Aufsichtsrat. Los empleados, los trabajadores sindicalizados y los accionistas designan a los miembros que estarán en el Aufsichtsrat. Los partidarios de la estructura alemana sugieren que ésta sirve para prevenir que los "presidentes dictatoriales" actúen de forma indebida o tomen decisiones arrebatadas. Sin embargo, los críticos sostienen que provoca una toma de decisiones muy lenta y que, con frecuencia, le ata las manos a los presidentes. En Alemania, la idea de compartir el poder tal vez haya llegado demasiado lejos porque incluye a representantes de la comunidad local y de los sindicatos. Por lo mismo, el marco del gobierno corporativo en Alemania dificulta la posibilidad de reestructurarlas con tanta velocidad como se puede hacer en Estados Unidos cuando el desempeño no es bueno.[140]

Dado el papel que desempeña el gobierno local (en razón de la estructura del consejo) y del poder que los bancos tienen en la estructura de gobierno corporativo en Alemania, los accionistas privados rara vez poseen una posición mayoritaria en las empresas alemanas. Las instituciones inversionistas grandes, como las de fondos de pensiones y las compañías de seguros, también son dueñas de una cantidad casi insignificante de acciones de las empresas. En consecuencia, al menos a lo largo de su historia, los ejecutivos alemanes, en general, no se han dedicado a maximizar el valor de las acciones como ocurre en numerosos países.[141]

Sin embargo, el gobierno corporativo está cambiando en Alemania, al menos en parte, debido a la creciente globalización de los negocios. Muchas empresas alemanas están empezando a gravitar hacia el sistema estadounidense. Investigaciones recientes indican que el sistema



ADAM BERRY/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

Se dice que la estructura de las empresas alemanas sirve para evitar que el presidente tome malas decisiones, pero también puede hacer que el proceso de toma de decisiones sea muy lento.

tradicional generaba algunos costos de agencia debido a que los propietarios externos de acciones carecían de poder. En cambio, si los propietarios externos tienen más poder, también hay menos probabilidades de que apliquen reformas al gobierno. Las empresas que han reformado el gobierno con frecuencia se han desprendido de unidades que tenían mal desempeño y han logrado mejores niveles de desempeño en el mercado.[142]

Gobierno corporativo en Japón

En Japón, el sentido de la obligación, la familia y el consenso afectan las actitudes hacia el gobierno corporativo.[143] En ese país, "devolver un servicio a cambio de otro que se ha recibido puede ser una obligación o se puede derivar de una relación más general, por ejemplo, la que se tiene con la familia propia, los ex alumnos, la empresa, un Ministerio o el país. Este sentido de obligación particular es común en otras partes, pero se siente mucho más en Japón".[144] Las personas, como parte de la familia de una empresa, pertenecen a una unidad que envuelve sus vidas, y estas familias requieren la atención y las alianzas de las partes de todas las empresas. Más aún, un *keiretsu* (un grupo de empresas vinculadas por la propiedad cruzada de acciones) es mucho más que un concepto económico, porque también es una familia. El consenso tiene una gran influencia en el gobierno corporativo japonés y requiere que se inviertan enormes cantidades de energía para conquistar los corazones y las mentes de las personas en la medida de lo posible, en lugar de que los altos ejecutivos giren edictos.[145] El consenso es muy apreciado, a pesar de que genere un proceso de toma de decisiones muy lento y oneroso.

Al igual que en Alemania, en Japón los bancos desempeñan un papel muy importante en el financiamiento y la vigilancia de las grandes empresas públicas. El banco que posee la mayor cantidad de acciones y el monto mayor de deuda (el banco principal) es el que tiene la relación más estrecha con los altos ejecutivos de la empresa. El banco principal ofrece asesoría financiera a la empresa y vigila de cerca a sus administradores. Por consiguiente, la estructura del gobierno corporativo y la financiera está basada en los bancos, mientras que, en Estados Unidos la estructura de gobierno y la financiera están basadas en el mercado.[146]

Un banco japonés, además de prestar dinero, puede poseer un máximo de cinco por ciento de las acciones de una empresa y un grupo de instituciones financieras relacionadas pueden poseer un máximo de 40 por ciento. En muchos casos, las relaciones con el banco principal forman parte de un keiretsu horizontal. Una empresa del keiretsu suele poseer menos de dos por ciento de las acciones de otra empresa que forma parte de él, pero cada empresa, por lo general, posee un interés de ese tamaño en cada una de las empresas que constituyen el keiretsu. Por lo tanto, entre 30 y 90 por ciento de una empresa es propiedad de los otros miembros del keiretsu, el cual es un sistema de inversiones relacionadas.

Como ocurre en Alemania, la estructura del gobierno corporativo japonés está cambiando. Por ejemplo, dado que los bancos japoneses se han venido desarrollando como organizaciones económicas, su papel en la vigilancia y el control del comportamiento de los administradores y de los resultados de una empresa en la actualidad es menos importante que en el pasado.[147] La crisis económica de Asia que se presentó en la segunda mitad de la década de los noventa sacó a relucir los problemas de gobierno que existían en las empresas japonesas. Los problemas fueron muy evidentes en el caso de Mitsubishi, el enorme keiretsu que fuera tan poderoso. Muchos de sus miembros centrales perdieron enormes cantidades de dinero a finales de la década de los noventa.[148]

Otro cambio más en el sistema de gobierno corporativo japonés se ha dado en el mercado para adquirir el control corporativo, que en años pasados ni siquiera existía.[149] En la década de los noventa, Japón registró tres recesiones y a principios del siglo XXI está sufriendo otra más. En general, los directivos no están dispuestos a hacer los cambios que se necesitan para dar un viraje a sus empresas. Como resultado, muchas empresas japonesas están registrando un mal desempeño, pero si estuvieran dirigidas de manera adecuada podrían cambiar las cosas. Por ejemplo, el nombramiento de Howard Stringer, originario de Gales, Reino Unido, para que ocupe el puesto de presidente cimbró a Sony Corporation. Es probable que el nombramiento de un presidente extranjero no hubiera sido posible sin la presencia de un grupo fuerte de consejeros externos independientes en el consejo, como Carlos Ghosn, el presidente brasileño que logró que Nissan volviera a ser rentable. Los consejeros externos están aumentando su influencia. La propiedad cruzada de acciones, que en gran medida ha evitado que se desarrolle el mercado para el control corporativo, ha disminuido de 50 a 20 por ciento en los pasados 10 años.[150] A medida que las leyes mercantiles de Japón se han ido

flexibilizando en lo que se refiere a la cantidad de acciones que pueden poseer los extranjeros, la banca extranjera de inversión ha procurado adquirir empresas nacionales japonesas para poder entrar en ese mercado, con lo cual ha llenado el vacío que dejó una menor propiedad de acciones cruzadas.[151]

Es interesante subrayar que las investigaciones sugieren que el enfoque japonés de la administración-vigía, que a lo largo de la historia había sido dominado por directivos internos, produce mayores inversiones en proyectos de I&D a largo plazo que el sistema de Estados Unidos que está más orientado hacia las finanzas.[152] A medida que aumenta el potencial para un mercado más fuerte de adquisiciones hostiles, algunas empresas japonesas están considerando la posibilidad de no cotizar en bolsa y de hacer que sus empresas sean privadas para mantener la "flexibilidad estratégica" a largo plazo.[153]



La creciente influencia de los consejeros externos derivó en el nombramiento de Howard Stringer para el puesto de presidente de Sony Corporation.

Gobierno corporativo global

El panorama competitivo en el siglo XXI está propiciando la creación de una estructura de gobierno relativamente uniforme que utilizarán las empresas de todo el mundo.[154] Por ejemplo, a medida que los mercados se globalizan y que las demandas de los consumidores son más similares, los accionistas se han convertido en el punto focal de las actividades de los directivos en una creciente cantidad de empresas de Corea y Taiwan.[155] Los inversionistas se están tornando más y más activos en todo el mundo, como muestra la creciente indignación de los accionistas ante los paquetes por separación de empleo otorgados a los ejecutivos en Europa.

Los cambios en el gobierno corporativo son evidentes en muchos países y están provocando que éste se parezca más al de Estados Unidos.[156] Las empresas de Europa, en especial de Francia y del Reino Unido, están formando consejos de administración con más consejeros independientes. En Japón están ocurriendo cambios similares, el tamaño de sus consejos está disminuyendo y están incluyendo a consejeros extranjeros.

Incluso en las economías en transición, como las de China y Rusia, se están registrando cambios en el gobierno corporativo.[157] Sin embargo, en estas economías los cambios están siendo implementados de forma más lenta. Las empresas chinas han encontrado que es muy útil emplear planes de remuneración basados en las acciones, con lo cual ofrecen un incentivo a las empresas extranjeras para que inviertan en China.[158] Dado que Rusia ha disminuido los controles sobre la economía y la actividad empresarial a mayor velocidad que China, ese país necesita sistemas de gobierno más efectivos para poder controlar las actividades de los directivos. De hecho, las investigaciones indican que la concentración de la propiedad de acciones conduce a un desempeño más bajo en Rusia, sobre todo porque los derechos de los accionistas minoritarios no están bien protegidos por medio de controles adecuados para el gobierno corporativo.[159]

Mecanismos de gobierno y comportamiento ético

Los mecanismos de gobierno descritos en este capítulo están diseñados para asegurar que los agentes de los propietarios de la empresa (los altos ejecutivos de la organización) tomen las decisiones estratégicas más convenientes para los intereses del grupo completo de accionistas, como se explicó en el capítulo 1. En Estados Unidos, los accionistas son reconocidos como el grupo de interés más importante de la empresa. Por ende, los mecanismos de gobierno se concentran en el control de las decisiones de los directivos para garantizar que sean convenientes para los intereses de los accionistas, pero los grupos de interés de los mercados de productos (por ejemplo, los clientes, los proveedores y las comunidades sede) y los grupos de interés de la organización (por ejemplo, los empleados gerenciales y no gerenciales) también son importantes.[160] Por lo tanto, las acciones de la empresa deben satisfacer, al menos, los intereses o las necesidades mínimas de todos los grupos de interés. De lo contrario, éstos dejarán de apoyar a


ASSOCIATED PRESS, AP

WorldCom es tan solo una de las empresas que en fecha reciente ha sido motivo de escándalo debido a que sus empleados observaron un comportamiento carente de ética.

la empresa y apoyarán a otra (por ejemplo, los clientes comprarán los productos a un proveedor que ofrezca un sustituto aceptable).

La competitividad estratégica de la empresa mejora cuando sus mecanismos de gobierno toman en cuenta las aspiraciones de todos los grupos de interés. Si bien la idea es tema de muchos debates, hay quienes piensan que las empresas que asumen su responsabilidad ética diseñan y utilizan mecanismos de gobierno para provecho de los intereses de todos los grupos. Sin embargo, existe una relación más crucial entre el comportamiento ético y los mecanismos de gobierno. El desastre de Enron ilustra el efecto devastador que tiene un comportamiento poco ético, no sólo en los grupos de interés de la empresa, sino también en otras empresas. Otros países, como Japón, también están tomando este asunto muy en serio.[161]

Además del escándalo de Enron, los de WorldCom, HealthSouth y Tyco muestran que los dueños de las empresas son vulnerables al comportamiento poco ético de sus empleados, lo mismo que los altos directivos, que son los agentes que han sido contratados para tomar decisiones para provecho de los grupos de interés. Las decisiones y las acciones del consejo de administración de una empresa pueden evitar estos comportamientos. De hecho, hay quienes piensan que los consejos más efectivos participan de forma activa para delinear los límites de los valores y la ética de los negocios en sus empresas.[162] Una vez formuladas las expectativas relativas a las decisiones y las acciones éticas del consejo de administración para todos los grupos de interés de la empresa, éstas deben ser comunicadas con claridad a sus altos directivos. Más aún, estos administradores son los agentes de los accionistas y deben entender que el consejo les adjudicará a ellos toda la responsabilidad de las consecuencias de haber desarrollado y apoyado una cultura organizacional que incrementa las decisiones y los comportamientos carentes de ética. Como se explica en el capítulo 12, los presidentes pueden ser modelos de roles positivos para un buen comportamiento ético.

Es necesario que se ejerza un buen gobierno corporativo para poder formular e implementar estrategias que ayuden a la empresa a lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. Como sugiere la explicación de este capítulo, los mecanismos del gobierno corporativo son una parte vital, si bien imperfecta, de los esfuerzos de la organización por elegir y utilizar con éxito sus estrategias.

RESUMEN

- El gobierno corporativo es una relación entre los grupos de interés que se utiliza para establecer el curso de una empresa y el control de su desempeño. La forma en que las empresas vigilan y controlan las decisiones y las acciones de los altos directivos afecta la implementación de las estrategias. Un gobierno efectivo que alinea las decisiones de los administradores con los intereses de los accionistas ayuda a producir una ventaja competitiva.
- En la empresa moderna existen tres mecanismos de gobierno internos: la concentración de la propiedad, el consejo de administración y la remuneración de los ejecutivos. El mercado para el control corporativo es el único mecanismo externo de gobierno que influye en las decisiones de los directivos y en los resultados que se derivan de ellas.
- En la organización moderna la propiedad está separada del control. Los dueños (principales) contratan a directivos (agentes) para que tomen las decisiones que maximizarán el valor de la empresa. Los dueños, que son especialistas en correr riesgos, diversifican su riesgo invirtiendo en múltiples empresas que tienen distintos perfiles de riesgo. Los dueños, que son especialistas en tomar decisiones, esperan que sus agentes (los altos directivos de la empresa) tomen decisiones que llevarán a la maximización del valor de su empresa. Por lo tanto, las empresas modernas se caracterizan por la relación de agencia que se crea cuando una parte (los dueños de la empresa) contrata y le paga a otra (los altos directivos) para que utilice sus habilidades en la toma de decisiones.
- La separación de la propiedad y el control crea el problema de agencia cuando el agente persigue metas que están en conflicto con las de los principales. Los principales instituyen y utilizan mecanismos de gobierno para controlar este problema.

- La concentración de la propiedad se basa en el número de propietarios que poseen grandes bloques de acciones y el porcentaje de acciones que poseen. Cuando hay porcentajes importantes de propiedad, como los que poseen los fondos mutualistas y los fondos de pensiones grandes, las instituciones inversionistas con frecuencia pueden influir en las decisiones y las acciones estratégicas de los altos ejecutivos. Por lo tanto, a diferencia de la propiedad difusa, que suele derivar en una vigilancia y control hasta cierto punto débiles de las decisiones de los directivos, la propiedad concentrada produce una vigilancia más activa y efectiva. Las instituciones inversionistas son una fuerza cada vez más poderosa en las empresas de Estados Unidos y utilizan de forma muy activa sus posiciones de propiedad concentrada para obligar a los directivos y a los consejos de administración a tomar decisiones que maximizan el valor de la empresa.
- En Estados Unidos y en el Reino Unido el consejo de administración de una empresa, integrado por consejeros internos, externos relacionados y externos, es un mecanismo de gobierno que habrá de representar los intereses colectivos de los accionistas. En la actualidad el porcentaje de consejeros externos en muchos consejos excede al de los consejeros internos. Se espera que con la implementación de la ley SOX los consejeros externos serán más independientes de los altos directivos de la empresa en comparación con los consejeros seleccionados del interior de la misma.
- La remuneración de los ejecutivos es un mecanismo de gobierno muy visible y con frecuencia muy criticado. El sueldo, los bonos y los incentivos a largo plazo se utilizan para fortalecer la alineación entre los intereses de los administradores y los de los accionistas. El consejo de administración es el encargado de determinar la efectividad del sistema de remuneración de los ejecutivos de la empresa. Un sistema efectivo produce decisiones de los directivos que favorecen a los accionistas.
- En general, la evidencia sugiere que los accionistas y los consejos de administración han aumentado su vigilancia y control de las decisiones de los directivos. No obstante, estos mecanismos no bastan para gobernar el comportamiento de los directivos en muchas empresas grandes. Por lo tanto, el mercado para directivos el control corporativo es un mecanismo de gobierno importante. Si bien éste también es imperfecto, ha sido efectivo para llevar a las empresas a luchar contra la diversificación ineficiente e implementar decisiones estratégicas más efectivas.
- Las estructuras de gobierno corporativo que se utilizan en Alemania y Japón son diferentes y también difieren de las que se utilizan en Estados Unidos. A lo largo de su historia, las estructuras de gobierno corporativo de este país se han centrado en maximizar el valor para los accionistas. En Alemania, los empleados (como grupo de interés) desempeñan un papel más importante en el gobierno corporativo. A diferencia de lo que ocurre en ese país, hasta fecha reciente los accionistas japoneses casi no desempeñaban un papel en la vigilancia y el control de los altos directivos. Sin embargo, todos estos sistemas son cada vez más similares, al igual que muchos sistemas de gobierno en países desarrollados, como Francia y España, y en economías en transición, como Rusia y China.
- Los mecanismos de gobierno efectivos garantizan que se consideren las aspiraciones de todos los grupos de interés. Por lo tanto, el éxito estratégico a largo plazo se presenta cuando las empresas son gobernadas de forma que permiten la satisfacción mínima de los grupos de interés del mercado de capital (los accionistas), de los grupos de interés de los mercados de productos (los clientes y los proveedores) y de los grupos de interés de las organizaciones [los empleados gerenciales y los no gerenciales (véase el capítulo 2)]. Más aún, un gobierno efectivo produce un comportamiento ético para la formulación y la implementación de las estrategias.

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Qué es el gobierno corporativo? ¿Qué factores explican por qué distintas partes prestan tanta atención al gobierno corporativo, entre ellas los accionistas activistas, los autores de publicaciones comerciales y los académicos estudiosos? ¿Por qué es necesario el gobierno para controlar las decisiones de los directivos?
2. ¿Qué significa que la propiedad está separada del control gerencial en la empresa moderna? ¿Por qué existe esta separación?
3. ¿En qué consiste una relación de agencia? ¿Qué es el oportunismo gerencial? ¿Qué suponen los dueños de las empresas modernas respecto a los directivos como agentes?
4. ¿Cómo se utiliza cada uno de los tres mecanismos internos de gobierno (concentración de la propiedad, consejos de administración y remuneración de ejecutivos) para alinear los intereses de los agentes directivos con los de los propietarios de la empresa?
5. ¿Qué tendencias está siguiendo la remuneración de los ejecutivos? ¿Qué efecto ha tenido el creciente uso de incentivos a largo plazo en las decisiones estratégicas de los ejecutivos?
6. ¿Qué significa mercado para el control corporativo? En general, ¿qué condiciones provocan que este mecanismo externo de gobierno se active? ¿Cómo limita este mecanismo las decisiones y las acciones de los altos ejecutivos?
7. ¿Cuál es la naturaleza del gobierno corporativo en Alemania y en Japón?
8. ¿Cómo el gobierno corporativo puede propiciar que los administradores como agentes tomen buenas decisiones estratégicas y observen comportamientos éticos?

EJERCICIOS

Poder institucional

Como se expuso en el capítulo 10, en la actualidad las instituciones inversionistas desempeñan un papel muy importante en el gobierno corporativo. En particular, con frecuencia han tomado posiciones de propiedad importantes en algunas de las empresas públicas más grandes de Estados Unidos. Una razón que explica lo anterior es que estos inversionistas tienen grandes sumas de capital que deben invertir para maximizar el rendimiento para sus accionistas. Por lo tanto, las instituciones inversionistas, como las grandes empresas de fondos mutualistas, las aseguradoras y los fondos de pensiones, con frecuencia poseen acciones de empresas que valen miles de millones de dólares. Por ejemplo, en 2005, Fidelity's Magellan Fund poseía acciones de General Electric (GE) por un valor superior a 2 000 millones de dólares. Por supuesto que el Magellan Fund es sólo uno de los fondos de Fidelity. Es muy probable que otros fondos de Fidelity también tengan posiciones de propiedad en GE.

Esta enorme posesión de acciones va de la mano con el potencial para influir en las elecciones para el consejo de administración y en las resoluciones de los accionistas. Pero, ¿esta enorme concentración de la propiedad es algo que en realidad crea el poder de los accionistas? En este ejercicio usted explorará la cantidad de acciones que poseen algunas instituciones y después considerará los efectos que esta propiedad tiene en los accionistas, los consejeros, los ejecutivos y el gobierno corporativo, en general.

Parte uno

Utilice el sitio web de inversiones de Fidelity (www.fidelity.com) o un portal de finanzas como http://finance.yahoo.com, para encontrar un conjunto de fondos mutualistas que ofrece Fidelity. Los portales financieros, por lo general, tienen una buena página de resumen que le permitirá reunir toda la información que necesitará con sólo un clic o dos. En particular, estudie tres fondos:

1. Fidelity Magellan (FMAGX)
2. Fidelity Blue Chip Growth (FBGRX)
3. Fidelity Growth and Income (FGRIX)

En cada uno de estos fondos encuentre la información siguiente:

1. El tamaño total del fondo de Fidelity.
2. El monto que cada fondo ha invertido en General Electric (GE) y Microsoft (MSFT) en términos de su valor en dólares, número de acciones y porcentaje del total de activos del fondo que representa cada posición (GE y Microsoft).

Parte dos

Con la información que obtuvo en la parte uno y en las discusiones sobre el gobierno corporativo del capítulo 10 responda las preguntas siguientes:

- ¿Cuál es el grado de poder que un inversionista como Fidelity Investments tiene respecto al consejo y a la alta gerencia de empresas como GE o Microsoft?
- ¿Qué limita la cantidad de poder que las instituciones inversionistas como Fidelity detentan en las empresas en las que tienen posiciones de propiedad, como GE y Microsoft?
- ¿Hasta qué punto se han beneficiado los accionistas (como los que tienen posiciones en GE y Microsoft) del aumento de las acciones que poseen las instituciones?

¿"Estrategia" de recompra?

No es raro que los consejos de administración autoricen la recompra de acciones en circulación de una empresa. Con frecuencia la justificación de esto que las acciones están subvaluadas. Adoptar esa posición sugiere que el consejo piensa que sabe cuál es el valor de una acción de una empresa mejor que Wall Street. Cuando se presenta esta situación, la recompra de acciones incrementa el patrimonio de los accionistas. Otros adoptan una visión más cínica y sugieren que recomprar las acciones de la empresa es sólo una forma de aumentar el precio de las mismas, pero sin una mejora real en el desempeño de la organización. Los que adoptan esta perspectiva piensan que los principales resultados de la recompra de acciones es que aplacan a los accionistas y protegen a los altos directivos que no son efectivos.

A continuación se presentan algunos planes de recompra que fueron anunciados en 2005 a pocos días de distancia entre sí:

- Intel (INTC) anunció que aumentaría su recompra de acciones por un valor de 25 000 millones de dólares.
- Target (TGT) incrementó su recompra de acciones por un valor de 2 000 millones de dólares.
- Whole Foods (WFMI) declaró que recompraría acciones por un valor de 200 millones de dólares.

Utilice Internet para realizar una búsqueda histórica de cada uno de estos planes que pretendían la recompra de acciones. Con la información que encuentre y los materiales de este capítulo, responda las preguntas siguientes y prepárese para defender ante sus compañeros de clase la posición que implican sus respuestas.

1. ¿La recompra de acciones es positiva para los intereses de los accionistas?
2. ¿Qué problemas de agencia se podrían presentar en el caso de las empresas que compran acciones de sus propias emisiones? (Indicio: Tome en cuenta los instrumentos que se recomiendan en el capítulo 10 para un gobierno corporativo eficaz.)
3. ¿La recompra de acciones es una estrategia? De lo contrario, ¿cómo clasificaría esta acción?
4. Con base en los resultados de su investigación histórica mencione si considera que los accionistas de Intel, Target y Whole Foods se beneficiaron con la recompra de acciones de las emisiones de esas empresas.

NOTAS

1. K. Hendry y G. C. Kiel, "The role of the board in firm strategy: Integrating agency and organizational control perspective", *Corporate Governance*, 12(4), 2004, pp. 500-520; M. Carpenter y J. Westphal, "Strategic context of external network ties: Examining the impact of direct appointments in board involvement in strategic decision marking", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 639-660.
2. A. Henderson y J. Fredrickson, "Top management team coordination needs and the CEO pay gap: A competitive test of economic and behavioral views", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 96-117.
3. S. Werner, H. L. Tosi y L. Gómez Mejía, "Organizational governance and employee pay: How ownership structure affects the firm's compensation strategy", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 377-384; J. E. Core, R. W. Hothausen y D. F. Larcker, "Corporate governance chief executive officer compensation, and firm performance", *Journal of Financial Economics*, 51, 1999, pp. 371-406.
4. M. D. Lynall, B. R. Golden y A. J. Hillman, "Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view", *Academy of Management Review,* 28, 2003, pp. 416-431; A. J. Hillman, "Board composition and stakeholder performance: Do stakeholder directors make a difference", stakeholder performance?", *Business and Society*, 40, 2001, pp. 295-314.
5. A. Desai, M. Kroll y P. Wright, "Outside board monitoring and the economic outcomes of acquisitions: A test of the substitution hypothesis", *Journal of Business Research*, 58, 2005, pp. 926-934; C. M. Daily, D. R. Dalton y A. A. Cannella, "Corporate governance: Decades of dialogue and data", *Academy of Management Review*, 28, 2003, pp. 371-382; P. Stiles, "The impact of the board on strategy: An empirical examination", *Journal of Management Studies*, 38, 2001, pp. 627-650.
6. M. S. Schwartz, T. W. Dunfee y M. J. Kline, "Tone at the top: An ethics code for directors?", *Journal of Business Ethics*, 58, 2005, pp. 79-100; D. Finegold, E. E. Lawler III y J. Conger, "Building a better board", *Journal of Business Strategy*, 22(6), 2001, pp. 33-37.
7. E. F. Fama y M. C. Jensen, "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, 26, 1983, pp. 301-325.
8. C. Hymowitz, "Corporate Governance (a special report): Experiments in corporate governance: Finding the right way to improve board oversight isn't easy; but plenty of companies are trying", *Wall Street Journal*, 21 de junio de 2004, p. R1.
9. M. Carney, "Corporate Governance and competitive advantage in family-controlled firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 2005, pp. 249-265; R. Charan, *How Corporate Boards Create Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco, 1998.
10. G. J. Nicholson y G. C. Kiel, "Breakthrough board performance: How to harness your board's intellectual capital", *Corporate Governance*, 4(1), 2004, pp. 5-23; A. Cannella Jr., A. Pettigrew y D. Hambrick, "Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy", *Academy of Management Executive*, 15(3), 2001, pp. 36-52; J. D. Westphal y E. J. Zajac, "Defections from the inner circle: Social exchange, reciprocity and diffusion of board independence in U.S. corporations", *Administrative Science Quarterly* 42, 1997, pp. 161-212.
11. X. Wu, "Corporate governance and corruption: A cross-country analysis", *Governance*, 18(2), 2005, pp. 151-170; J. McGuire y S. Dow, "The Japanese keiretsu system: An empirical analysis", *Journal of Business Research, 55,* 2002*,* pp. 33-40.
12. J. Charkham, *Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in five Countries*, Oxford University Press, Nueva York, 1994, p. 1.
13. R. E. Hoskisson, D. Yiu y H. Kim, "Corporate governance systems: Effects of capital and labor market congruency on corporate innovation and global competitiveness", *Journal of High Technology Management*, 15, 2004, pp. 293-315.
14. R. Aguilera y G. Jackson, "The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants", *Academy of Management Review*, 28, 2003, pp. 447-465; Cadbury Committee, *Report of the Cadbury Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee, Londres, 1992.
15. R. P. Wright, "Top managers' strategic cognition of the strategy making process: Differences between high and low performing firms", *Journal of General Management*, 30(1), 2004, pp. 61-78.
16. T. Moeller, "Let's make a deal! How shareholder control impacts merger payoffs", *Journal of Financial Economics*, 76(1), 2005, pp. 167-190; M. A. Hitt, R. E. Hoskisson, R. A. Johnson y D. D. Moesel, "The market for corporate control and firm innovation", *Academy of Management Journal*, 39, 1996, pp. 1084-1119.
17. K. Berryman y T. Stephenson, "A new era in corporate governance", www.mckinseyquartely.com, 15 de abril de 2004; K. Ramaswamy, M. Li y R. Veliyath, "Variations in ownership behavior and propensity to diversify: A study of the Indian context", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 345-358.
18. R. E. Hoskisson, M. A. Hitt, R. A. Johnson y W. Grossman, "Conflicting voices: The effects of ownership heterogeneity and internal governance on corporate strategy", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 697-716.
19. G. E. Davis y T. A. Thompson, "A social movement perspective on corporate control", *Administrative Science Quarterly*, 39, 1994, pp. 141-173.
20. R. Bricker y N. Chandar, "Where Berle and Means went wrong: A reassessment of capital market agency and financial reporting", *Accounting, Organizations and Society,* 25, 2000, pp. 529-554; M. A. Eisenberg, "The structure of corporation law", *Columbia Law Review*, 89(7), 1989, p. 1461, citado en R.A. G. Monks y N. Minow, *Corporate Governance*, Blackwell Business, Cambridge, MA, 1995, p.7.
21. R. M. Wiseman y L. R. Gómez-Mejia, "A behavioral agency model of managerial risk taking", *Academy of Management Review*, 23, 1999, pp. 133-153.
22. R. C. Anderson y D. M. Reeb, "Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms", *Administrative Science Quarterly*, 49, 2004, pp. 209-237.
23. Carney, "Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms": N. Anthanassiou, W. F. Crittenden, L. M. Kelly y P. Márquez, "Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: Firm culture, strategic vision and goals and firm performance", *Journal of World Business*, 37, 2002, pp. 139-150.
24. G. Redding, "The capitalist business system of China and its rationale", *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 2002, pp. 221-249.
25. T.-S. Lee y Y.-H. Yeh, "Corporate governance and financial distress: Evidence from Taiwan", *Corporate Governance*, 12(3), 2004, pp. 378-388; M. Carney y E. Gedajlovic, "Strategic innovation and the administrative heritage of East Asian family business groups", *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 2003, pp. 5-26; D. Miller e I. Le Breton-Miller, "Challenge versus advantage in family business", *Strategic Organization*, 1, 2003, pp. 127-134.
26. E. E. Fama, "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of Political Economy*, 88, 1980, pp. 288-307.
27. D. Dalton, C. Daily, T. Certo y R. Roengpitya, "Meta-analyses of financial performance and equity: Fusion or confusion?", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 13-26; M. Jensen y W. Meckling, "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 11, 1976, pp. 305-360.
28. D. C. Hambrick, S. Finkelstein y A. C. Mooney, "Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 472-491; L. R. Gómez-Mejía, M. Nunez-Nickel e I. Gutiérrez, "The role of family ties in agency contracts", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 81-95.
29. M. G. Jacobides y D. C. Croson, "Information policy: Shaping the value of agency relationships", *Academy of Management Review*, 26, 2001, pp. 202-223.
30. H. E. Ryan Jr. y R. A. Wiggins III, "Who is in whose pocket? Director compensation, board independence, and barriers to effective monitoring", *Journal of Financial Economics*, 73, 2004, pp. 497-524.

31. M. W. Peng, "Outside directors and firm performance during institutional transitions", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 453-471; A. J. Hillman y T. Dalziel, "Boards of director consejeros and firm performance integrating agency and resource dependence perspectives", *Academy of Management Review*, 28, 2003, pp. 383-396.
32. Hoskisson, Hitt, Johnson y Grossman, "Conflicting voices"; O.E. Williamson, *The Mechanism of Governance*, Oxford University Press, Nueva York, 1996, p. 6.
33. R. W. Coff y P. M. Lee, "Insider trading as a vehicle to appropriate rent from R&D", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 183-190; C. C. Chen, M. W. Peng y P. A. Saparito, "Individualism, Collectivism, and opportunism: A cultural perspective on transaction core economics", *Journal of Management*, 28, 2002, pp. 567-583; S. Ghoshal y P. Moran, "Bad for practice: A critique of the transaction cost theory", *Academy of Management Review,* 21, 1996, pp. 13-47.
34. K. H. Wathne y J. B. Heide, "Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions", *Journal of Marketing*, 64(4), 2000, pp. 36-51.
35. Y. Yoshikawa, P. H. Phan y J. Linton, "The relationship between governance structure and risk management approaches in Japanese venture capital firms", *Journal of Business Venturing*, 19, 2003, pp. 831-849; L. Tihanyi, R. A. Johnson, R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, "Institutional ownership differences and international diversification: The effects of boards of director and technological opportunity", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 195-211; Y. Amihud y B. Lev, "Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers", *Bell Journal of Economics*, 12, 1981, pp. 605-617.
36. R. C. Anderson, T. W. Bates, J. M. Bizjak y M. L. Lemmon, "Corporate governance and firm diversification", *Financial Management*, 29(1), pp. 5-22; R. E. Hoskisson y T. A. Turk, "Corporate restructuring: Governance and control limits of the internal market", *Academy of Management Review*, 15, 1990, pp. 459-477.
37. R. Bushman, Q. Chen, E. Engel y A. Smith, "Financial accounting information, organizational complexity and corporate governance systems", *Journal of Accounting & Economics*, 7, 2004, pp. 167-201; M. A. Geletkanycz, B. K. Boyd y S. Finkelstein, "The strategic value of CEO external directorate networks: Implications for CEO compensation", *Strategic Management Journal*, 9, 2001, pp. 889-898.
38. Y. Grinstein y P. Hribar, "CEO compensation and incentives: Evidence from M&A bonuses", *Journal of Financial Economics*, 73, 2004, pp. 119-143; P. Wright, M. Kroll y D. Elenkov, "Acquisition returns, increase in firm size and chief executive officer compensation: The moderating role of monitoring", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 599-608; S. Finkelstein y D. C. Hambrick, "Chief executive compensation: A study of the intersection of markets and political processes", *Strategic Management Journal*, 16, 1989, pp. 221-239.
39. Gómez-Mejía, Nunez-Nickel y Gutiérrez, "The role of family ties in agency contracts".
40. J. A. Fraser, "A return to basics at Kellogg", *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 2004, pp. 27-30.
41. J. Adamy, "Kellogg profit and revenue rise as high prices seem to stick", *Wall Street Journal*, 29 de abril de 2005, p. B3; "A return to health for Kellogg", *Strategic Direction*, febrero de 2005, pp. 11-14; R. Barker, "Kellogg: A little payoff in the box?", *Business Week*, 27 de diciembre de 2004, p. 189.
42. M. S. Jensen, "Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers", *American Economic Review*, 76, 1986, pp. 323-329.
43. M. Jensen y E. Zajac, "Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 507-524; T. H. Brush, P. Bromiley y M. Hendrickx, "The liquidez disponible flow hypothesis for sales growth and firm performance", *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp. 455-472.
44. K. Ramaswamy, M. Li y B. S. P. Petit, "Who drives unrelated diversification? A study of Indian manufacturing firms", *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 2004, pp. 403-423; Ramaswamy, Li y Veliyath, "Variations in ownership behavior and propensity to diversify".
45. A. Desai, M. Kroll y H. Wright, "Outside board monitoring and the economic outcomes of acquisitions: A test of the substitution hypothesis", *Journal of Business Research*, 58, 2005, pp. 926-934; PP. Wright, M. Kroll, A. Lado y B. Van Ness, "The structure of ownership and corporate acquisition strategies", *Strategic Management Journal,* 23, 2002, pp. 41-53.
46. T.K. Mukherjee, H Kiymaz y H. K. Baker, "Merger motives and target valuation: A survey of evidence from CFOs", *Journal of Applied Finance*, 14(2), 2004 pp. 7-24; R. Rajan, H Servaes y L. Zingales, "The cost of diversity: The diversification discount and inefficient investment", *Journal of Finance*, 55, 2001, pp. 35-79; A. Sharma, "Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange", *Academy of Management Review*, 22, 1997, pp. 758-798.
47. A. Borrus, L. Lavelle, D. Brady, M. Arndt y J. Weber, "Death, taxes and Sarbanes-Oxley? Executives may be frustrated with the law's burdens, but corporate performance is here to stay", *Business Week*, 17 de enero de 2005, pp. 28-31.
48. R. Marden y R. Edwards, "The Sarbanes-Oxley 'axe'", *CPA Journal*, abril de 2005, pp. 6-10.
49. J. Fox, "Calling off the dogs", *Fortune*, 27 de junio de 2005, pp. 27-29.
50. J. McTague, "Corporate tangle", *Barron's*, 4 de abril de 2005, p. 19.
51. W. J. Hass y S. G. Pryor IV, "The board's role in corporate renewal", *Journal of Private Equity*, 8(2), 2005, p. 12.
52. A. de Miguel, J. Pindado y C. de la Torre, "Ownership structure and firm value: New evidence from Spain", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 1199-1207; J. Coles, N. Sen y McWilliams, "An examination of the relationship of governance mechanisms to performance", *Journal of Management*, 27, pp. 23-50.
53. M. Singh, I. Mathur y K.C. Gleason, "Governance and performance implications of diversification strategies: Evidence from large U.S. firms", *Financial Review*, 39, 2004, pp. 489-526; S.-S. Chen y K. W. Ho, "Corporate diversification, ownership structure, and firm value: The Singapore evidence", *International Review of Financial Analysis,* 9, 2000, pp. 315-326; R. E. Hoskisson, R. A. Johnson y D. D. Moesel, "Corporate divestiture intensity in restructuring firms: Effects of governance, strategy, and performance", *Academy of Management Journal*, 37, 1994, pp. 1207-1251.
54. De Miguel, Pindado y de la Torre, "Ownership structure and firm value: New evidence from Spain".
55. R. C. Anderson y D. M. Reeb, "Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms", *Administrative Science Quarterly*, 49, 2004, pp. 209-237.
56. S. J. Chang, "Ownership structure, expropriation and performance of group-affiliated companies in Korea", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 238-253.
57. A. Berle y G. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, Nueva York, 1932.
58. B. Ajinkya, S. Bhojraj y P. Sengupta, "The association between outside director, institutional investors and the properties of management earnings forecasts", *Journal of Accounting Research*, 43, 2005, pp. 343-376; P. A. Gompers y A. Metrick, "Institutional investors and equity prices", *Quarterly Journal of Economics*, 116, 2001, pp. 229-259; M. P. Smith, "Shareholder activism by institutional investors: Evidence from CalPERS", *Journal of Finance*, 51, 1996, pp. 277-252.
59. Hoskisson, Hitt, Johnson y Grossman, "Conflicting voices"; C. M. Dailey, "Governance patterns in bankruptcy reorganizations", *Strategic Management Journal*, 17, 1996, pp. 355-375.
60. Hoskisson, Hitt, Johnson y Grossman, "Conflicting voices"; R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, *Downscoping out to Tame the Diversified Firm*, Oxford University Press, Nueva York, 1994.
61. K. Rebeiz, "Corporate governance effectiveness in American compositions: A survey", *International Management Journal*, 18(1), 2001, pp. 74-80.
62. R. Parloff, "Pension politics", *Fortune*, 27 de diciembre de 2004, pp. 27-32.
63. Tihanyi, Johnson, Hoskisson y Hitt, "Institutional ownership differences and international diversification"; Hoskisson, Hitt, Johnson y Grossman, "Conflicting voices"; P. David, M. A. Hitt y J. Gimeno, "The role of institutional investors in influencing R&D", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 144-157.
64. S. Thomsen y T. Pedersen, "Ownership structure and economic performance in the largest European companies", *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp. 689-705.

65. R. V. Aguilera, "Corporate governance and director accountability: An institutional comparative perspective", *British Journal of Management*, 16(S1), 2005, pp. S39-S53; E. H. Fram, "Governance reform: It's only just begun", *Business Horizons*, 47(6), 2004, pp. 10-14.
66. Hillman y Dalziel, "Boards of director and firm performance".
67. Rebeiz, "Corporate governance effectiveness in American corporations"; J. K. Seward y J. P. Walsh, "The governance and control of voluntary corporate spinoffs", *Strategic Management Journal*, 17, 1996, pp. 25-39.
68. S. Young, "The increasing use of non-executive director: Its impact on UK board structure and governance arrangements", *Journal of Business Finance & Accounting*, 27(9/10), 2000, pp. 1311-1342; P. Mallete y R. L. Hogler, "Board composition, stock ownership, and the exemption of directors from liability", *Journal of Management*, 21, 1995, pp. 861-878.
69. C. Caldwell y R. Karri, "Organizational governance and ethical systems: A covenantal approach to building trust", Journal of Business Ethics, 58, 2005, pp. 249-259; J. Chidley, "Why boards matter", *Canadian Business*, 29 de octubre de 2001, p. 6; D. P. Forbes y F. J. Milliken, "Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups", *Academy of Management Review*, 24, 1999, pp. 489-505.
70. Hoskisson, Hitt, Johnson y Grossman, "Conflicting voices"; B. D. Baysinger y R. E. Hoskisson, "The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy", *Academy of Management Review*, 15, 1990, pp. 72-87.
71. Carpenter & Westphal, "Strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making"; E. J. Zajac y J. D. Westphal, "Director reputation, CEO-board power, and the dynamics of board interlocks", *Administrative Science Quarterly*, 41, 1996, pp. 507-529.
72. J. Westphal y L. Milton, "How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards", *Administrative Science Quarterly*, 45(2), junio de 2000, pp. 366-398.
73. S. T. Petra, "Do outside independent directors strengthen corporate boards?", *Corporate Governance* 5(1), 2005, pp. 55-65.
74. "The hot seat", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 24 de febrero de 2003; "The fading appeal of the boardroom series", *The Economist*, 10 de febrero de 2001 (número especial), 2001, pp. 67-69.
75. H. L. Tosi, W. Shen y R. J. Gentry, "Why outsiders on boards can't solve the corporate governance problem", *Organizational Dynamics*, 32, 2003, pp. 180-192.
76. J. W. Lorsch y A. Zelleke, "Should the CEO be the Chairman", *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 2005, pp. 71-74.
77. C. Hymowitz, "The perils of picking CEOs: Add character's character to board's lists of concerns as openings at the top grow", *Wall Street Journal*, 15 de marzo de 2005, p. B2.
78. Ibid.
79. J. Roberts, T. McNulty, P. Stiles, "Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom", *British Journal of Management*, 16(S1), 2005, pp. S5-S26.
80. J. Coles y W. Hesterly, "Independence of the chairman and board composition: Firm choices and shareholder value", *Journal of Management,* 26, 2000, pp. 195-214; S. Zahra, "Governance, ownership and corporate entrepreneurship among the Fortune 500: The moderating impact of industry technological opportunity", *Academy of Management Journal*, 39, 1996, pp. 1713-1735.
81. Yoshikawa, Phan y Linton, "The relationship between governance structure and risk management approaches in Japanese venture capital firms", Hoskisson, Hitt, Johnson y Grossman, "Conflicting voices".
82. E. E. Lawler III y D. L. Finegold, "The changing face of corporate boards", *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 2005, pp. 67-70; A. Conger, E. E. Lawler y D. L. Finegold, *Corporate Boards: New Strategies for Adding Value at the Top*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001; J.A. Conger, D. Finegold y E. E. Lawler III, "Appraising boardroom performance", *Harvard Business Review*, 76(1), 1998, pp. 136-148.
83. J. Marshall, "As boards shrink, responsibilities grow", *Financial Executive*, 17(4), 2001, pp. 36-39.
84. S. Finkelstein y A. C. Mooney, "Not the usual suspects: How to use board process to make boards better", *Academy of Management Executive*, 17, 2003, pp. 101-113.
85. Hoskisson, Hitt, Johnson y Grossman, "Conflicting voices".
86. W. Shen, "Improve board effectiveness: The need for incentives", *British Journal of Management*, 16(51), 2005, pp. S81-S89, M. Gerety, C. Hoi y A. Robin, "Do shareholders benefit from the adoption on incentive pay for directors?", *Financial Management*, 30, 2001, 45-61; D. C. Hambrick y E. M. Jackson, "Outside directors with a stake: The linchpin in improving governance", *California Management Review*, 42(4), 2000, pp. 108-127.
87. I. Filatochev y S. Toms, "Corporate governance, strategy and survival in a declining industry: A study of UK cotton textile companies", *Journal of Management Studies,* 40, 2003, pp. 895-920.
88. J. Kristie, "The shareholder activist: Nell Minow", *Directors and Boards,* 26(1), pp. 16-17.
89. Roberts, McNulty y Stiles, "Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom".
90. L. A. Bebchuk y J. M. Fried, *Pay Without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation,* Harvard University Press, Cambridge, MA, 2004; M.A. Carpenter y W.G. Sanders, "Top management team compensation: The missing link between CEO pay and firm performance", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 367-375; D. C. Hambrick y S. Finkelstein, "The effects of ownership structure on conditions at the top: The case of CEO pay raises", *Strategic Management Journal*, 16, 1995, p. 175.
91. J. S. Miller, R. M. Wiseman y L. R. Gómez-Mejía, "The fit between CEO compensation design and firm risk", *Academy of Management Journal*, 45, 202, pp. 745-756; L. Gómez-Mejía y R. M. Wiseman, "Reframing executive compensation: An assessment and outlook", *Journal of Management*, 23, pp. 291-374.
92. J. McGuire y E. Matta, CEO stock options: The silent dimension of ownership", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 255-265; W. G. Sanders y M. A. Carpenter, "Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition and board structure", *Academy of Management Journal,* 41, 1998, pp. 158-178.
93. N. T. Hill y K. T. Stevens, "Structuring compensation to achieve better financial results", *Strategic Finance,* 9, 2001, pp. 48-51; J. D. Westphal y E. J. Zajac, "The symbolic management of stockholders: Corporate governance reform and shareholder reactions", *Administrative Science Quarterly*, 43, 1999, pp. 127-153.
94. L. Gómez-Mejía, M. Larraza-Kintana y M. Makri, "The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations", *Academy of Management Journal,* 46, 2003, pp. 226-237; F. Elloumi y J. P. Gueyie, "CEO compensation, IOS and the role of corporate governance", *Corporate Governance*, 1(2), pp. 23-33; M. J. Conyon y S. L. Peck, "Board control, remuneration committees, and top management compensation", *Academy of Management Journal*, 41, 1998, pp. 146-157.
95. N. Byrnes, "Not so fast, Lord Black", *Business Week*, 27 de septiembre de 2004, p. 104.
96. S. O'Donell, "Managing foreign subsidiaries: Agents of headquarters, or an interdependent network?", *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp. 521-548; K. Roth y S. O'Donnell, "Foreign subsidiary compensation: An agency theory perspective", *Academy of Management Journal*, 39, 1996, pp. 678-703.
97. K. Ramaswamy, R. Veliyath y L. Gomes, "A study of the determinants of CEO compensation in India", *Management International Review*, 40(2), 2000, pp. 167-191.
98. J. Krug y W. Hegarty, "Predicting who stays and leaves after an acquisition: A study of top manager in multinational firms", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 185-196.
99. Carpenter y Sanders, "Top management team compensation".
100. Werner, Tosi y Gómez-Mejía, "Organizational governance and employee pay: How ownership structure affects the firm's compensation strategy": S. Bryan, L. Hwang y S. Lilien, "CEO stock-based compensation: An empirical analysis of incentive-intensity relative mix, and economic determinants", *Journal of Business*, 73, 2000, pp. 661-693.
101. E. MacDonald, "A volatile brew: Companies have found how to ease the impact of strict new stock option rules", *Forbes*, 15 de agosto de 2005, pp. 70-71.

102. R. E. Hoskisson, M. A. Hitt y C. W. L. Hill, "Managerial incentives and investment in R&D in large multiproduct firms", *Organization Science*, 4, 1993, pp. 325-341.
103. Gómez-Mejía, Larraza-Kintana y Makri, "The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations".
104. L. K. Meulbroek, "The efficiency of equity-linked compensation: Understanding the full cost of awarding executive stock options", *Financial Management*, 30(2), 2001, pp. 5-44.
105. J. Dahya, A. A. Lonie y D. A. Power, "Ownership structure, firm performance and top executive change: An analysis of UK firms", *Journal of Business Finance & Accounting*, 25, 1998, pp. 1089-1118.
106. L. Gómez-Mejía, "What should be done about CEO pay?", *Academy of Management Issues Forum*, julio de 2003; H. Tosi, S. Werner, J. Katz y L. Gómez-Mejía, "How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies", *Journal of Management*, 26, 2000, pp. 301-339.
107. J. C. Bettis, J. M. Biziak y M. L. Lemmon, "Exercise behavior, valuation and the incentive effects of employee stock options", *Journal of Financial Economics*, 76, 2005, pp. 445-470.
108. T. G. Pollock, H. M. Fischer y J. B. Wade, "The role of politics in repricing executive options", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 1172-1182; M. E. Carter y L. J. Lynch, "An examination of executive stock option repricing", *Journal of Financial Economics*, 59, 2001, pp. 207-225; D. Chance, R. Kumar y R. Todd, "The 'repricing' of executive stock options", *Journal of Financial Economics*, 59, 2001, pp. 129-154.
109. N. K. Chidambaran y N. R. Prabhala, "Executive stock option repricing, internal governance, mechanisms and management turnover", *Journal of Financial Economics*, 69, 2003, pp. 153-189.
110. J. C. Hartzell y L. T. Starks, "Institutional investors and executive compensation", *Journal of Finance*, 58, 2003, pp. 2351-2374.
111. P. T. Chingos, *Responsible Executive Compensation for a New Era of Accountability*, Wiley, Hoboken, NJ, 2004.
112. M. A. Chen, "Executive option repricing, incentives, and retention", *Journal of Finance*, 59, 2004, pp. 1167-1199; P. Brandes, R. Dharwadkar y G. V. Lemesis, "Effective stock option design: Reconciling stakeholder, strategic and motivational factors", *Academy of Management Executive*, 17(1), 2003, pp. 77-93.
113. Moeller, "Let's make a deal? How shareholder control impacts merger payoffs"; R. Coff, "Bidding wars over R&D intensive firms: Knowledge, opportunism and the market for corporate control", *Academy of Management Journal*, 46, 2002, pp. 74-85; Hitt, Hoskisson, Johnson y Moesel, "The market for corporate control and firm innovation".
114. R. Sinha, "The role of hostile takeovers in corporate governance", *Applied Financial Economics*, 14, 2004, pp. 1291-1305; D. Goldstein, "Hostile takeovers as corporate governance? Evidence from 1980's", *Review of Political Economy*, 12, 2004, pp. 381-402.
115. O. Kini, W. Kracaw y S. Milan, "The nature of discipline by corporate takeovers", *Journal of Finance*, 59, 2004, pp. 1511-1551.
116. R. Sinha, "The role of hostile takeovers in corporate governance", *Applied Financial Economics*, 14, 2004, pp. 1291-1305.
117. J. P. Walsh y R. Kosnik, "Corporate raiders and their disciplinary role in the market for corporate control", *Academy of Management Journal*, 36, 1993, pp. 671-700.
118. Moeller, "Let's make a deal! How shareholder control impacts merger payoffs".
119. J. Hartzell, E. Ofek y D. Yermack, "What's in it for me? CEOs whose firms are acquired", *Review of Financial Studies*, 17, pp. 37-61.
120. K. Shimzu, M. A. Hitt, D. Vaidyanath y P. Vincenzo, "Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future", *Journal of International Management*, 10, 2004, pp. 307-353; M.A. Hitt y V. Pisano, "The cross-border merger and acquisition strategy", *Management Research*, 1, 2003, pp. 133-144.
121. Sinha, "The role of hostile takeovers in corporate governance": J. Anand y A. Dellos, "Absolute and relative resources as determinants of international acquisitions", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 119-134.
122. J. Harford, "Takeover bids and target director' incentives: The impact of a bid on directors' wealth and board seats", *Journal of Financial Economics*, 69, 2003, pp. 51-83; S. Chatterjee, J. S. Harrison y D. D. Bergh, "Failed takeover attempts, corporate governance and refocusing", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 87-96.
123. P. Brickley y D. Bank, "PeopleSoft saga described at trial: Director testifies behavior of CEO led board to weigh dismissal several times", *Wall Street Journal*, 5 de octubre de 2004, p. A3.
124. C. Sundaramurthy, J. M. Mahoney y G. T. Mahoney, "Board structure, anti takeover provisions, and stockholder wealth", *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 231-246.
125. B. E. Tunick, "The Oracle from Oracle: Will other tech giants follow the &A call?", *Investment Dealers' Digest*, 7 de febrero de 2005, p. 1.
126. Ibid.
127. W. G. Sanders y M. A. Carpenter, "Strategic satisficing? A behavioral agency theory perspective on stock repurchase program announcements", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 160-178; J. Westphal y E. Zajac, "Decouping policy from practice: The case of tock repurchase programs", *Administrative Science Quarterly*, 46, 2001, pp. 202-228.
128. A. Cala, "Carrying golden parachutes: France joins EU trend to reign in executive severance deals", *Wall Street Journal*, 8 de junio de 2005, p. A13.
129. J. A. Pearce II y R. B. Robinson Jr., "Hostile takeover defenses that maximize shareholder wealth", *Business Horizons*, 47(5), 2004, pp. 15-24.
130. P. Burrows y P. Elgin, "The un-Carly unveils his plan", *Business Week*, www.businessweek.com, 16 de junio de 2005.
131. Walsh y Kosknic, "Corporate raiders".
132. A. Chakraborty y R. Amott, "Takeover defenses and dilution: A welfare analysis", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 36, 2001, pp. 311-334.
133. C. C. J. M. Millar, T. I. Eldomiaty, C. J. Choi y B. Hilton, "Corporate governance and institutional transparency in emerging markets", *Journal of Business Ethics*, 59, 2005, pp. 163-174; D. Norburn, B. K. Boyd, M. Fox y M. Muth, "International corporate governance reform", *European Business Journal*, 12(3), pp. 116-133; M. Useem, "Corporate leadership in a globalizing equity market", *Academy of Management Executive*, 12(3), 1998, pp. 43-59.
134. S. M. Jacoby, *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States,* Princeton University Press, Princeton, NJ, 2004.
135. P. Witt, "The competition of international corporate governance systems-A German perspective", *Management International Review*, 44, 2004, pp. 309-333; L. Nanchum, "Does nationality of ownership make any difference and if so, under what circumstances? Professional service MNEs in global competition", *Journal of International Management*, 9, 2003, pp. 1-32.
136. Aguilera y Jackson, "The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants".
137. Carney, "Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms"; S. Klein, "Family businesses in Germany: Significance and structure", *Family Business Review*, 13, 2000, pp. 157-181.
138. A. Tuschke y W. G. Sanders, "Antecedents and consequences of corporate governance reform: The case of Germany", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 631-649; J. Edwards y M. Nibler, "Corporate governance in Germany: The role of banks and ownership concentration", *Economic Policy*, 31, 2000, pp. 237-268; E. R. Gedajlovic y D. M. Shapiro, "Management and ownership effects: Evidence from five countries", *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp. 533-553.
139. S. Douma, "The two-tier system of corporate governance", *Long Range Planning*, 30(4), 1997, pp. 612-615.
140. M. Karnitschnig, "Too many chiefs at Siemens? German consensus culture may hamper forward-looking CEO", *Wall Street Journal*, 20 de enero de 2005, p. A12.
141. P. C. Fiss y E. J. Zajac, "The diffusion of ideas over contested terrain: The (non) adoption of a shareholder value orientation among German firms", *Administrative Science Quarterly*, 49, 2004, pp. 501-534.
142. Tuschke y Sanders, "Antecedents and consequences of corporate governance reform: The case of Germany.
143. T. Hoshi, A. K. Kashyap y S. Fischer, *Corporate Financing and Governance in Japan*, MIT Press, Boston, 2001.
144. Charkham, *Keeping Good Company*, p. 70.

145. M. A. Hitt, H. Lee y E. Yucel, "The importance of social capital to the management of multinational enterprises: Relational networks among Asian and Western Firms", *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 2002, pp. 353-372.
146. Jacoby, *The embedded corporation*; P. M. Lee y H. M. O´Neill, "Ownership structures and R&D Investments of U. S. and Japanese firms: Agency and stewardship perspectives", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 212-225.
147. A. Kawaura, "Deregulation and governance: Plight of Japanese banks in the 1990's", *Applied Economics*, 36, 2004, pp. 479-484; B. Bremner, "Clearing up the banks-finally", *Business Week*, 17 de diciembre de 2001, p. 86; "Business: Japan's corporate-governance u-turn", *The Economist*, 18 de noviembre de 2000, p. 73.
148. B. Bremner, E. Thornton e I. M. Kunii, "Fall of a keiretsu", *Business Week*, 15 de marzo de 1999, pp. 87-92.
149. C. L. Ahmadjian y G. E. Robbins, "A clash of capitalisms: Foreign shareholders and corporate restructuring in the 1990s Japan", *American Sociological Review*, 70, pp. 451-471.
150. J. Sapsford y M. Fackler, "Director' role shift in Japan", *Wall Street Journal*, 10 de marzo de 2005, p. A15.
151. M. Takebe, "Ex-finance aid of Japan resigns post at Lehman", *Wall Street Journal*, 10 de marzo de 2005, p. B7.
152. P. M. Lee, "A comparison of ownership structures and innovations of U.S. and Japanese firms", *Managerial and Decision Economics*, 26(1), 2004, pp. 39-50; Lee y O'Neill, "Ownership structures and R&D investments of U.S. and Japanese firms".
153. Y. Hayashi, "Japan firms ponder private life", *Wall Street Journal*, 1 de agosto de 2005, p. C14.
154. J. B. White, "The company we'll keep", *Wall Street Journal Online,* www.wsj.com, 17 de enero de 2000.
155. J.-S. Baek, J.-K. Kang y K. S. Park, "Corporate governance and firm value: Evidence from the Korean financial crisis", *Journal of Financial Economics*, 71, 2004, pp. 265-313; T. S. Lee y Y.-H. Yeh, "Corporate governance and financial distress: Evidence from Taiwan", *Corporate Governance*, 12, 2004, pp. 378-388.
156. T. Edwards, "Corporate governance, industrial relations and trends in company-level restructuring in Europe: Convergence towards the Anglo-American model?", *Industrial Relations Journal*, 35, 2004, pp. 518-535.
157. N. Boubarkri, J.-C. Cosset y O. Guedhami, "Postprivatization corporate governance: The role of ownership structure and investor protection", *Journal of Financial Economics*, 76, 2004, pp. 369-399; K. Uhlenbruck, K. E. Meyer y M. A. Hitt, "Organizational transformation in transition economies: Resource-based and organizational learning perspectives", *Journal of Management Studies*, 40, 2003, pp. 257-282; P. Mar y M. Young, "Corporate governance in transition economies: A case study of 2 Chinese airlines", *Journal of World Business*, 36(3), 2001, pp. 280-302.
158. J. Li, K. Lam y J. W. Moy, "Ownership reform among state firms in China and its implications", *Management Decision*, 43, 2005, pp. 568-588; L. Chang, "Chinese firms find inventive to use stock-compensation plans", *Wall Street Journal*, 1 de noviembre de 1999, p. A2; T. Clarke y Y. Du, "Corporate governance in China: Explosive growth and new patterns of ownership", *Long Range Planning*, 31(2), 1998, pp. 239-251.
159. M. A. Hitt, D. Ahlstrom, M. T. Dacin, E. Levitas y L. Svobodina, "The institutional effects on strategic alliance partner selection in transition economies: China versus Russia", *Organization Science*, 15, 2004, pp. 173-185; I. Filatotchev, R. Kapelyushnikov, N. Dyomina y S. Aukutsionek, "The effects of ownership concentration on investment and performance in privatized firms in Russia", *Managerial and Decision Economics*, 22(6), 2001, pp. 299-313; E. Perotti y S. Gelfer, "Red barons or robber barons? Governance and investment in Russian financial-industrial groups", *European Economic Review*, 45(9), 2001, pp. 1601-1617.
160. S. Sharma e I. Henríquez, "Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian Forest products industry", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 159-180; Hillman, Keim y Luce, "Board composition and stakeholder performance"; R. Oliver, "The board's role: Driver's seat or rubber stamp?", *Journal of Business Strategy*, 21, 2000, pp. 7-9.
161. N. Demise, "Business ethics and corporate governance in Japan", *Business and Society*, 44, 2005, pp. 211-217.
162. Caldwell y Karri, "Organizational governance and ethical systems: A covenantal approach to building trust"; A. Felo, "Ethics programs, board involvement, and potential conflicts of interest in corporate governance", *Journal of Business Ethics*, 32, 2001, pp. 205-218.



Estructura y controles organizacionales

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. Definir el significado de estructura y de controles organizacionales y explicar la diferencia entre los controles estratégicos y los financieros.
2. Describir la relación entre estrategia y estructura.
3. Explicar las estructuras funcionales que se utilizan para implementar las estrategias de negocios.
4. Explicar cómo se utilizan las tres versiones de la estructura multidivisional (forma M) para implementar distintas estrategias de diversificación.
5. Explicar las tres estructuras organizacionales que se utilizan para implementar tres estrategias internacionales.
6. Definir en qué consisten las redes estratégicas y explicar cómo las empresas que son el centro estratégico las implementan a nivel negocios, corporativo e internacional.



FRANCK ROBICHON/EPA/LANDOV

La competencia entre divisiones alguna vez ayudó a Sony a desarrollar nuevos productos que tuvieron enorme éxito, pero ahora está afectando su fama de innovadora.

Sony está enfrentando dificultades con su negocio de música en línea. Los problemas de organización y de cooperación que han surgido entre sus negocios

Sony siempre ha tenido enorme éxito al implementar su estrategia mundial en electrónica de consumo. En este sentido, el Walkman y la PlayStation han sido productos ejemplares. Sin embargo, en fecha reciente empezó a enfrentar dificultades al aplicar su estrategia para competir en el negocio de la música en línea. Estos problemas se deben, en parte, a la misma estructura organizacional que antes le sirvió para alcanzar sus éxitos.

Las divisiones descentralizadas de los productos de Sony han propiciado la innovación gracias al espíritu emprendedor que existe en cada una de ellas. La estructura organizacional fomenta la competencia entre otras razones porque alienta a los ingenieros de las distintas divisiones a tratar de superar a los de otras. Este enfoque dio origen a los "impresionantes éxitos" que, en decenios recientes, hicieron de Sony una de las marcas más exitosas del mundo en el terreno de los productos de consumo.

Sin embargo, en fechas recientes la fama de Sony como empresa innovadora se ha visto afectada porque la competencia la ha superado con productos como el iPod y las videograbadoras digitales TiVo. Estos productos requieren que se integre el hardware, el software y los servicios en línea, lo cual no ha permitido la estructura de Sony, que en lugar de eso ha provocado que las divisiones compitan con sus actividades en el área de productos que requieren mayor coordinación.

Sony ha utilizado una estrategia multidivisional, con unidades estratégicas de negocio (UEN), que se describirán más adelante en este capítulo, la cual permite una notable descentralización de cada grupo de productos o división. Estos grupos compiten entre sí por obtener recursos, pero son unidades de negocio muy autónomas, que se concentran en un conjunto particular de negocios relacionados. Esta estructura ha dificultado la posibilidad de "comunicarse con todo el mundo, porque existen muchos almacenes". El servicio Connect, que representa el intento de Sony por remozar la línea de productos Walkman para que puedan competir con los iPod (los aparatos digitales para escuchar música) y con iTunes (el servicio de distribución en línea de Apple Computer Company) es ejemplo de lo anterior.

El servicio Connect, que coordina los diversos negocios de Sony, fue creado para desarrollar un producto competitivo. Sin embargo, lo que preocupaba al grupo discográfico de la empresa en Estados Unidos (que Sony le compró a CBS Records en 1988) era que pudiera perder el control sobre la música con derechos reservados, porque el servicio Connect permitiría descargar música de forma gratuita. Para empeorar las cosas el grupo de las computadoras personales y el del Walkman querían promover los aparatos digitales para escuchar música que habían desarrollado cada uno de ellos y que competían entre sí. En teoría, la presencia de Sony en el mercado y su habilidad en estas áreas separadas permitirían a la empresa superar a iTunes y al iPod de Apple. Pero el servicio Connect requería que se coordinaran los grupos de las PC, del Walkman y del negocio discográfico, el cual se resistía a participar.

Este ostensible problema de coordinación ocupó el centro del escenario en 2005 y, a final de cuentas, provocó importantes demoras en la salida de los productos. Como resultado de este declive organizacional, Nobuyuki Idei, el entonces presidente de la empresa, fue obligado a renunciar a su cargo y sustituido por Howard Stringer. Este ejemplo ilustra qué tan importantes pueden ser la estructura y la ejecución cuando una empresa trata de implementar una nueva estrategia.

Fuentes: "With Sony trailing, can anything stop Samsung?", *Marketing Week*, 28 de julio de 2005, p. 9; B. Carter, "Sony Seeks new beginning", *Marketing*, 16 de marzo de 2005, p. 16; R. Dvorak, "Out of tune: At Sony, rivalries were encouraged; then came iPod", *Wall Street Journal*, 2005, pp. A1, A6; P. Dvorak, "Stringer takes control at Sony with plans to streamline firm", *Wall Street Journal*, 23 de junio de 2005, p. B4; K. Kelly y E. Smith, "Past as prologue: New CEO to seek synergies", *Wall Street Journal*, 8 de marzo de 2005, p. B1; A. Lashinsky, "Saving face at Sony", *Fortune*, 21 de febrero de 2005, pp. 79-83.

Como se explicó en el capítulo 4, todas las empresas utilizan una o varias estrategias de negocios. Asimismo, desde el capítulo 6 hasta el 9 se habla de otras estrategias que podrían utilizar y que son, a saber, las de nivel corporativo, las internacionales y las de cooperación. Una vez que ha elegido las estrategias, la empresa no las implementa en el vacío. La estructura y los controles organizacionales, que son el tema de este capítulo, establecen el marco en el cual las organizaciones comerciales y aquéllas sin fines de lucro utilizan las estrategias.[1] Sin embargo, como se explicará, para que las empresas puedan implementar con éxito distintas estrategias deben contar con estructuras y controles separados. Por ejemplo, Sony se basa en una estructura multidivisional para mantener el uso de su estrategia corporativa relacionada vinculada, mientras que cada una de sus unidades de negocio emplea una versión de la estructura funcional para implementar en efecto la estrategia de negocios de diferenciación. A final de cuentas, los altos directivos son los encargados de asegurar que la empresa haya vinculado cada una de sus estrategias con la estructura organizacional correcta y de que, en caso necesario, se efectúen los cambios correspondientes en las dos. La medida en que la estrategia y la estructura coincidan o encajen influirá en el intento de la empresa por obtener rendimientos superiores al promedio.[2] Por consiguiente, la capacidad para elegir una estrategia correcta y ajustarla a la estructura correcta es una característica muy importante del liderazgo estratégico efectivo.[3]

Este capítulo reinicia con una introducción acerca de la estructura y los controles organizacionales. A continuación se habla con más detenimiento de la importancia de que la estrategia y la estructura de la empresa coincidan de manera adecuada. Como se explica en el caso con el que inicia el capítulo, Howard Stringer, el nuevo presidente de Sony, está consciente de dicha necesidad y decidido a mejorar el vínculo entre la estrategia corporativa de Sony y la estructura utilizada para implementarla. Hoy por hoy, la empresa requiere una mayor cooperación entre las unidades de negocio rivales con el fin de implementar bien su estrategia para el negocio de música en línea. El hecho de que la estrategia y la estructura se influyan mutuamente afecta las actividades que desarrollan las empresas para conseguir que éstas coincidan.[4] Como se verá, la estrategia influye más en la estructura, pero una vez que la estructura está montada, ésta in-fluye en la estrategia,[5] como se ilustra en el caso con el que inicia el capítulo.

En el capítulo se describe la relación que existe entre el crecimiento y el cambio estructural que experimentan las empresas exitosas. A continuación se presenta un análisis de las distintas estructuras organizacionales que utilizan las empresas para implementar las estrategias de negocios, las corporativas, las internacionales y las de cooperación. Una serie de figuras destaca las distintas estructuras que las empresas vinculan con las estrategias. Con el transcurso del tiempo las organizaciones (sobre todo las grandes y complejas) se basan en sus experiencias para adaptar estas estructuras generales a su medida y así poder satisfacer sus necesidades únicas.[6] Por lo común la organización trata de diseñar una estructura tan compleja como para que le permita utilizar sus estrategias, pero también tan sencilla como para que todas las partes de la empresa la puedan entender e implementar.[7]

Estructura y controles organizacionales

Las investigaciones revelan que la estructura organizacional y los controles que forman parte de ella afectan el desempeño de la empresa.[8] En particular, la evidencia indica que tal desempeño se deteriora cuando su estrategia no está alineada con la estructura y los controles más adecuados.[9] Como se ilustra en el caso con el que inicia el capítulo, se piensa que las dificultades que ha enfrentado Sony para que su negocio de música en línea tenga éxito se deben a que su estrategia y estructura no coinciden de manera adecuada. La empresa ha reconocido este desajuste y ha nombrado a un nuevo presidente para que facilite una mejor cooperación entre sus unidades estratégicas de negocio. Aunque exista un desajuste entre la estrategia y la estructura, como en el caso de Sony, la evidencia de algunas investigaciones demuestra que los administradores tratan de actuar de forma racional cuando formulan o modifican la estructura de sus empresas.[10]

Estructura organizacional

La **estructura organizacional** especifica las relaciones formales de dependencia que existen en una empresa, así como sus procedimientos, controles, autoridad y los procesos para la toma de decisiones.[11] Crear una estructura organizacional que en efecto apoye la estrategia de la empresa no es cosa fácil,[12] sobre todo si se considera la incertidumbre (o variación imprevisible)[13] de la relación causa-efecto en los dinámicos y cambiantes entornos competitivos de la economía global.[14] Cuando los elementos de una estructura (por ejemplo, las relaciones de dependencia, los procedimientos, etc.) están bien alineados entre sí, la misma facilita la implementación efectiva de las estrategias de la organización.[15] Por lo tanto, la estructura organizacional es un elemento decisivo en los procesos para la implementación efectiva de las estrategias.[16]

*La **estructura organizacional** especifica las relaciones formales de dependencia que existen en una empresa, así como sus procedimientos, controles, autoridad y procesos para la toma de decisiones.*

La estructura de una empresa especifica el trabajo que se desempeñará y la forma de desempeñarlo, considerando la o las estrategias de la organización.[17] Por consiguiente, la estructura organizacional influye en la forma en que trabajarán los administradores y en las decisiones que se derivarán de su trabajo.[18] La estructura sustenta la implementación de las estrategias y se refiere a los procesos que se emplean para desarrollar las tareas de la organización.[19] Las estructuras efectivas proporcionan la estabilidad que necesita la empresa para implementar con éxito sus estrategias y mantener sus ventajas competitivas actuales, al tiempo que brindan la flexibilidad necesaria para desarrollar las ventajas competitivas que se requerirán para sus estrategias futuras.[20] Por consiguiente, la *estabilidad estructural* proporciona la capacidad que necesita la organización para administrar, de forma consistente y previsible, las rutinas de trabajo diarias,[21] mientras que la *flexibilidad estructural* permite explorar las posibilidades para competir y, a continuación, asignar recursos a las actividades que darán forma a las ventajas competitivas que la empresa necesitará para tener éxito en el futuro.[22] Una estructura organizacional efectiva permite a la empresa *explotar* las ventajas competitivas actuales al mismo tiempo que *desarrolla* otras nuevas.[23]

Las modificaciones aplicadas a la estrategia actual de la empresa o la selección de una nueva estrategia requieren que se hagan cambios en su estructura organizacional. No obstante, las investigaciones revelan que, una vez que la estructura está definida, la inercia de la organización con frecuencia inhibe las actividades para modificarla, aun cuando el desempeño de la empresa indique que es el momento de hacerlo.[24] Alfred Chandler, en sus primeros trabajos, encontró que las organizaciones sólo modifican sus estructuras cuando las ineficiencias las obligan a hacerlo.[25] Al parecer, las empresas prefieren conservar el *status quo* de sus estructuras y las relaciones conocidas de su funcionamiento hasta que su desempeño se deteriora a tal punto que no les queda más remedio que cambiar.[26] Además, los altos directivos titubean antes de llegar a la conclusión de que la estructura (o, para tal caso, la estrategia) de la empresa tiene problemas, porque reconocerlo significa que sus decisiones anteriores no fueron muy buenas.[27] Dada la inercia de estas tendencias, los cambios estructurales a menudo son inducidos por las acciones de los grupos de interés que no están dispuestos a seguir tolerando ese desempeño de la organización. Por ejemplo, la pérdida incesante de clientes que no se sienten satisfechos con el valor que crean los productos de la empresa podría imponer un cambio, como también lo impondrían las reacciones de los grupos de interés de los mercados de capital (véanse los capítulos 2 y 10).

El momento apropiado para un cambio estructural se presenta cuando los altos directivos reconocen que la actual estructura de la organización ya no proporciona la coordinación y la dirección que se necesitan para que la empresa tenga éxito al implementar sus estrategias.[28] Como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico", en el que se habla del cambio estructural de Kellogg Co., la implementación efectiva de la estrategia de la organización tiene importantes efectos positivos en su desempeño. El cambio estructural de Kellogg permitió que la empresa recuperara su participación de mercado y liderazgo frente a General Mills y que incrementara su rentabilidad y la correspondiente creación de valor para los accionistas. Como se explicará a continuación, los buenos controles organizacionales ayudan a los administradores a reconocer cuándo ha llegado el momento de aplicar ajustes a la estructura de la empresa.

Controles organizacionales

*Los **controles organizacionales** guían la forma en que se aplicará la estrategia, revelan los resultados de la comparación de los resultados presentes con los esperados y sugieren las medidas correctivas que se tomarán cuando la diferencia entre estos resultados sea inadmisible.*

Como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico" en el que se habla de Kellogg, los controles organizacionales son un aspecto muy importante de la estructura.[29] Los **controles**

Enfoque estratégico

En Kellogg Co. un cambio de estructura conduce a una mejor implementación de su estrategia

A finales de la década de los noventa, Kellogg Co., con sede en Battle Creek, Michigan, registró 6 000 millones de dólares por concepto de ventas anuales, pero sus marcas y sus márgenes de utilidad eran bastante débiles. Dos hechos ocurridos en 1999 condujeron a un cambio estructural significativo. En primer lugar, Carlos Gutiérrez, un antiguo directivo de la empresa, fue nombrado presidente. En segundo, una crisis en la empresa dio lugar a que hubiera un motivo importante para cambiar: Kellogg había sido líder de la industria durante varios decenios, pero General Mills Inc., la eterna ocupante del segundo lugar del sector, conquistó de repente una mayor participación de mercado que ella. Los directivos de Kellogg reconocieron que había llegado el momento de cambiar.

Kellogg llevaba mucho tiempo interesada en el volumen de ventas y ello significaba que impulsaba las marcas de cereales que se vendían más, sin tomar en cuenta la medida de su rentabilidad. Este enfoque colocó a la empresa en una posición susceptible a la competencia, sobre todo a la de competidores que tenían marcas genéricas, y a una importante pérdida de capital de la marca. En 2001, Kellogg hizo cambios importantes en su estructura. La empresa había estado organizada de tal manera que los administradores y los empleados asociados con los productos centrales no pudieron comprender ni seguir el rastro del efecto que producían en la rentabilidad. A pesar de que se habían organizado divisiones separadas, éstas se concentraban en disciplinas como la marca, la cadena de suministro y la innovación. Gutiérrez reorganizó el sistema de modo que "integró del todo las unidades de negocio", lo que dio como resultado que "el *staff* de ventas de una marca, el equipo de innovación, los expertos en marketing, los gerentes y demás personal relevante" se concentraran "en alcanzar las mismas metas realistas para las ventas netas, el flujo de caja y la utilidad de operación".

Con la nueva estructura, la fuerza de ventas podía ver con más facilidad el vínculo entre lo que vendían, la forma en que lo hacían y las pérdidas y utilidades específicas. El cambio hizo que las divisiones operaran como si fueran "pequeñas empresas" y, en esencia, permitió que las unidades operaran de la misma manera que en una estructura multidivisional (véase la explicación más adelante en este mismo capítulo), con su utilidad de operación asociada a cada una de las divisiones o marcas.

Además, Gutiérrez facilitó la adquisición de Keebler Foods Company. En la fecha de la adquisición (en 2001), Keebler era el segundo fabricante de galletas dulces y saladas en Estados Unidos. Tras esta operación, la empresa introdujo nuevos productos en el terreno de los refrigerios, las barras de cereales y los cereales mixtos. Así, la adquisición de Keebler fomentó la innovación. Algunos de los productos más efectivos fueron los que mezclaban el concepto de los cereales con los refrigerios para crear mayores márgenes de utilidad. Con la nueva estructura, la adquisición de Keebler y las unidades de nuevos productos quedaron organizadas como unidades de negocio separadas.

Además, los incentivos por desempeño se alinearon a las unidades de negocio y "la remuneración se basaba en éste". "Antes, si uno tenía un buen año, percibía 120 por ciento de su sueldo, pero si tenía uno malo sólo percibía 80 por ciento. Ahora la cifra puede ir de cero a 200 por ciento".

La empresa también estableció metas más realistas para las divisiones. A los analistas del mercado de valores les preocupaba que se había proyectado un menor crecimiento de los ingresos y las ventas, pero Kellogg pudo cumplir y exceder las expectativas de Wall Street. Un analista comentó: "Cuando se habla de reducir los costos, administrar el balance general y desarrollar nuevos productos y más categorías, Kellogg ha sobrepasado las expectativas de todo el mundo".


ASSOCIATED PRESS, AP

La reorganización de Kellogg, instituida por Carlos Gutiérrez y continuada por James Jenness (que aparece en la foto), ayudó a la empresa a recuperar el primer lugar entre los fabricantes de cereales.

En 2005, Carlos Gutiérrez fue nombrado Secretario del Departamento de Comercio de Estados Unidos por el presidente Bush. James Jenness, el nuevo presidente de Kellogg, está tratando de continuar utilizando las estrategias de Gutiérrez. Kellogg ha vuelto a ser el primer fabricante de cereal, superando a General Mills. Este importante resurgimiento se debe, en primer lugar, al cambio estructural que instituyó Carlos Gutiérrez y que ha continuado James Jenness.

Fuentes: J. Adamy, "Kellogg Co: Departing GEO Gutiérrez to get annual pension of $1.3 million", *Wall Street Journal*, 5 de enero de 2005, p. A1; J. Adamy, "Kellogg's profit increases by 9.1 percent on cereal sales", *Wall Street Journal*, 28 de julio de 2005, p. B3; J. Adamy, "Kellogg profit and revenue rise, as high prices seem to stick", *Wall Street Journal*, 29 de abril de 2005, p. B3; "A return to health for Kellogg", *Strategic Direction*, 11-14 de febrero de 2005; R. Barker, "Kellog: A little payoff in the box?", *Business Week*, 27 de diciembre de 2004, p. 189; J. A. Fraser, "A return to basics at Kellogg", *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 2004, pp. 27-30.

organizacionales guían la forma en que se aplicará la estrategia, revelan los resultados que se obtienen al comparar los resultados actuales con los esperados y sugieren las medidas correctivas que se aplicarán cuando la diferencia entre éstos sea inadmisible. El que existan pocas diferencias entre los resultados reales y los esperados es una señal de que los controles de la organización son más efectivos.[30] La empresa no podría explotar sus ventajas competitivas si no contara con controles organizacionales efectivos.[31] Los controles organizacionales bien diseñados ofrecen información clara acerca de los comportamientos que mejoran el desempeño de la empresa.[32] Las empresas recurren a los controles estratégicos y financieros que forman parte de sus estructuras como fundamento para la aplicación de sus estrategias.

*Los **controles estratégicos** son criterios más bien subjetivos que tienen la intención de comprobar si la empresa está utilizando las estrategias correctas para las condiciones que existen en el contexto externo y para sus ventajas competitivas.*

Los **controles estratégicos** son criterios más bien subjetivos que tienen la intención de comprobar si la empresa está utilizando las estrategias correctas para las condiciones que existen en el contexto externo y para sus ventajas competitivas. Por consiguiente, se ocupan de estudiar si aquello que la empresa *podría hacer* (señalado por las oportunidades de su contexto externo) corresponde con lo que *hace* (señalado por sus ventajas competitivas). Los controles estratégicos efectivos ayudan a la empresa a entender qué necesita para tener éxito[33] y exigen una copiosa comunicación entre los administradores encargados de utilizarlos para juzgar el desempeño de la empresa y los responsables de implementar las estrategias de ésta (como altos directivos y de nivel medio). Estos intercambios frecuentes son de índole formal y también informal.[34]

Los controles estratégicos también sirven para evaluar la medida en que la empresa se concentra en los requisitos necesarios para implementar sus estrategias. Por ejemplo, en el caso de una estrategia de negocios, los controles estratégicos se utilizan para estudiar las actividades primarias y las de apoyo (véanse las tablas 3.6 y 3.7) con el fin de constatar si aquellas que son fundamentales para una buena implementación de la estrategia de negocios están recibiendo la debida atención y están siendo ejecutadas de forma correcta. En el caso de las estrategias corporativas relacionadas, los controles estratégicos se utilizan para constatar si todos los negocios están compartiendo todos los factores estratégicos correctos, como el conocimiento, los mercados y las tecnologías. Con el fin de utilizar bien los controles estratégicos para evaluar las estrategias de diversificación relacionada, los ejecutivos deben conocer a fondo la estrategia de negocios de cada unidad.[35]

Intel se ha propuesto mejorar el control estratégico de sus operaciones. Para lograrlo, Paul S. Otellini, su presidente, ha modificado la organización y los sistemas de control de este fabricante de procesadores de modo que los empleados se concentren en distintas plataformas de productos. En consecuencia, ha reorganizado Intel en cinco unidades enfocadas al mercado: el cómputo corporativo, el hogar digital, el cómputo móvil, los servicios de salud y los productos de canales (computadoras personales producidas por fabricantes pequeños). Cada plataforma reúne a ingenieros, desarrolladores de software y comercializadores para que se concentren en crear y vender los productos de la plataforma dirigidos a grupos de clientes orientados a un mercado particular. Para hacerlo ha utilizado a "dos hombres en cada cuadro", que significa que dos ejecutivos se encargan de cada uno de los grupos más grandes, es decir, el cómputo móvil y el cómputo corporativo.[36] Este enfoque ha permitido mejorar el control estratégico, y en la actualidad la estructura global tiene más ejecutivos clave y equipos funcionales afiliados para supervisar el desarrollo de la plataforma de cada mercado.

Los ***controles financieros*** *son criterios objetivos que se utilizan para medir el desempeño de la empresa en comparación con los parámetros cuantitativos establecidos con anterioridad.*

En parte debido a que los controles estratégicos son difíciles de utilizar cuando las empresas están demasiado diversificadas,[37] los controles financieros tienen gran importancia para evaluar el desempeño de la empresa que utiliza una estrategia de diversificación no relacionada. Como esta estrategia se enfoca en los resultados financieros (véase el capítulo 6) se requiere utilizar controles financieros estándar para comparar el desempeño de las unidades y de los administradores.[38] Los **controles financieros** son criterios objetivos que se utilizan para medir el desempeño de la empresa en comparación con los parámetros cuantitativos establecidos con anterioridad. Algunos ejemplos de controles financieros son ciertas medidas de la contabilidad, como el rendimiento sobre la inversión y sobre los activos, así como otras medidas del mercado, como el valor económico agregado.

Cuando las empresas utilizan los controles financieros evalúan su desempeño actual comparándolo tanto con sus resultados anteriores como con el de sus competidores y con promedios de la industria. En la economía global se están utilizando los adelantos tecnológicos para desarrollar controles financieros muy sofisticados, lo cual permite que las empresas puedan analizar más a fondo los resultados de su desempeño y que confirmen si están cumpliendo con los reglamentos. Por ejemplo, Oracle Corp y SAP desarrollaron instrumentos de software que han automatizado los procesos que pueden utilizar las empresas para cumplir con los requisitos de los informes financieros que establece la Ley Sarbanes-Oxley.[39] (Como se explicó en el capítulo 10, esta ley requiere que el ejecutivo principal de la empresa y los directores financieros certifiquen la información financiera y afín de la misma contenida en los informes trimestrales y anuales que se presentan ante la Securities and Exchange Commission.)

Por ejemplo, John Swainson ocupó el cargo de presidente de Computer Associates (CA) a finales de 2004, cuando la misma estaba enfrentando algunos problemas legales y financieros. En particular, CA carecía de controles internos sólidos y, con la implementación de la Ley Sarbanes-Oxley, tenía que crear una mayor asunción de la responsabilidad ética y financiera. Debido a estos problemas, CA se había visto obligada a volver a presentar sus resultados financieros correspondientes a los ejercicios fiscales de 2000 y 2001, escándalo que dio por resultado el despido y la renuncia de docenas de ejecutivos en 2004. Para poder administrar el negocio y crear una estructura corporativa con un manejo financiero responsable, Swainson organizó a CA en forma de cinco unidades de negocio: administración de sistemas empresariales, administración de seguridad, administración de tiendas, organización de servicios a negocios y un grupo de productos. CA también ha implementado un sistema SAP que le permitirá administrar la responsabilidad en las pérdidas y las ganancias de estas unidades de negocio. Después de la reorganización, se requerirá que cada unidad de negocios presente informes trimestrales que midan las finanzas y los ingresos. Se espera que este enfoque genere confianza entre las autoridades reguladoras, los clientes y los accionistas. Como se ilustra con el ejemplo de CA, los buenos controles financieros son importantes para mantener la confianza de los grupos de interés clave, porque los mismos se utilizan para lograr una mayor transparencia financiera y asunción de la responsabilidad.[40]

Los controles estratégicos y los financieros son aspectos importantes de la estructura organizacional, y la utilización de una combinación de controles estratégicos y financieros determina la efectividad de la estructura. Sin embargo, la utilización relativa de los controles varía dependiendo del tipo de estrategia. Por ejemplo, las empresas y las unidades de negocio de grandes empresas diversificadas que utilizan la estrategia del liderazgo en costos hacen hincapié en los controles financieros (como metas cuantitativas de costos), mientras que las empresas y las unidades de negocio que utilizan la estrategia de diferenciación ponen más énfasis en los controles estratégicos (como las medidas subjetivas de la efectividad de los equipos de desarrollo de productos).[41] Como antes se explicó, el énfasis de toda la empresa en aquello que comparten las unidades de negocio (como requieren las estrategias de diversificación relacionada) da por resultado que se haga hincapié en los controles estratégicos, mientras que cuando se aplica la estrategia de no compartir actividades ni capacidades (por ejemplo, en la diversificación no relacionada) se pone énfasis en los controles financieros.



ANDREW HARRER/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

John Swainson, presidente de Computer Associates, reorganizó la empresa con la esperanza de recuperar la confianza de clientes e inversionistas.

Relación entre estrategia y estructura

La estrategia y la estructura están relacionadas.[42] Esta relación subraya la interrelación que existe entre la formulación de estrategias (capítulo 4 y capítulos 6 al 9) y la implementación de las mismas (capítulos 10 al 13). En general, esta reciprocidad hace que la estructura se derive o se presente después de la elección de la estrategia de la empresa. Una vez instituida la estructura, ésta influye en las acciones estratégicas actuales, así como en la elección de estrategias futuras. La naturaleza general de la relación entre estrategia y estructura significa que los cambios aplicados a la estrategia de la organización imponen la necesidad de cambiar la forma en que ésta desempeña su trabajo. Cuando "la estructura influye en la estrategia", las empresas deben estar atentas a sus actividades con el fin de constatar que la forma en que su estructura requiere que desempeñen su trabajo no deje de ser congruente con los requisitos para la implementación de las estrategias elegidas. Sin embargo, las investigaciones revelan que "la estrategia tiene mucha más influencia en la estructura que al revés".[43]

Sea cual fuere el peso de la relación recíproca entre la estrategia y la estructura, las personas que eligen la estrategia y la estructura de la empresa se deben fijar en que cada estrategia coincida con una estructura que proporcione la estabilidad necesaria para utilizar las ventajas competitivas actuales, así como la flexibilidad para desarrollar ventajas futuras. Esto significa que, por ejemplo, cuando la empresa cambia de estrategias, al mismo tiempo debe considerar cuál estructura necesitará para apoyar la aplicación de las nuevas estrategias. Como se ilustra en el recuadro "Enfoque estratégico" en el que se habla de Kellogg, el hecho de que la estrategia y la estructura estén bien alineadas puede significar una ventaja competitiva y contribuir a que la empresa obtenga rendimientos superiores al promedio.[44]

Patrones de la evolución de la estrategia y la estructura organizacional

Las investigaciones indican que, en la mayor parte de las empresas, las relaciones entre la estrategia y la estructura siguen cierto patrón. Chandler[45] encontró que las empresas tienden a crecer siguiendo patrones más o menos previsibles: "primero aumentan su volumen, después amplían sus límites geográficos, enseguida se amplían mediante integración (vertical y horizontal) y, por último, por medio de la diversificación de productos y negocios"[46] (véase la figura 11.1). Interpretó, además, que sus resultados indican que los patrones de crecimiento de la organización determinan la forma de su estructura.

Como se muestra en la figura 11.1, el crecimiento de las ventas crea problemas de coordinación y de control que la estructura organizacional existente no puede manejar con eficiencia. El crecimiento de la organización crea la oportunidad para que ésta cambie de estrategia e incluso que trate de ser más exitosa. Sin embargo, las relaciones de dependencia, los procedimientos, los controles, la autoridad y los procesos para la toma de decisiones formales de la estructura existente carecen de la sofisticación que se requiere para apoyar la aplicación de la nueva estrategia.[47] Para que las personas que toman las decisiones cuenten con la comprensión y el acceso al conocimiento que se requiere para integrar y coordinar de forma efectiva las acciones que permitirán implementar la nueva estrategia es necesaria una nueva estructura.[48]

Para implementar las estrategias se utilizan tres tipos básicos de estructuras organizacionales: la estructura simple, la estructura funcional y la estructura multidivisional.

Estructura simple

*Una **estructura simple** es aquella en la cual el dueño-administrador toma las decisiones importantes y vigila todas las actividades, y en la que el staff funciona sólo como una extensión de la autoridad del administrador para la supervisión.*

Una **estructura simple** es aquella en la cual el dueño-administrador toma las decisiones importantes y vigila todas las actividades, y en la que el staff funciona sólo como una extensión

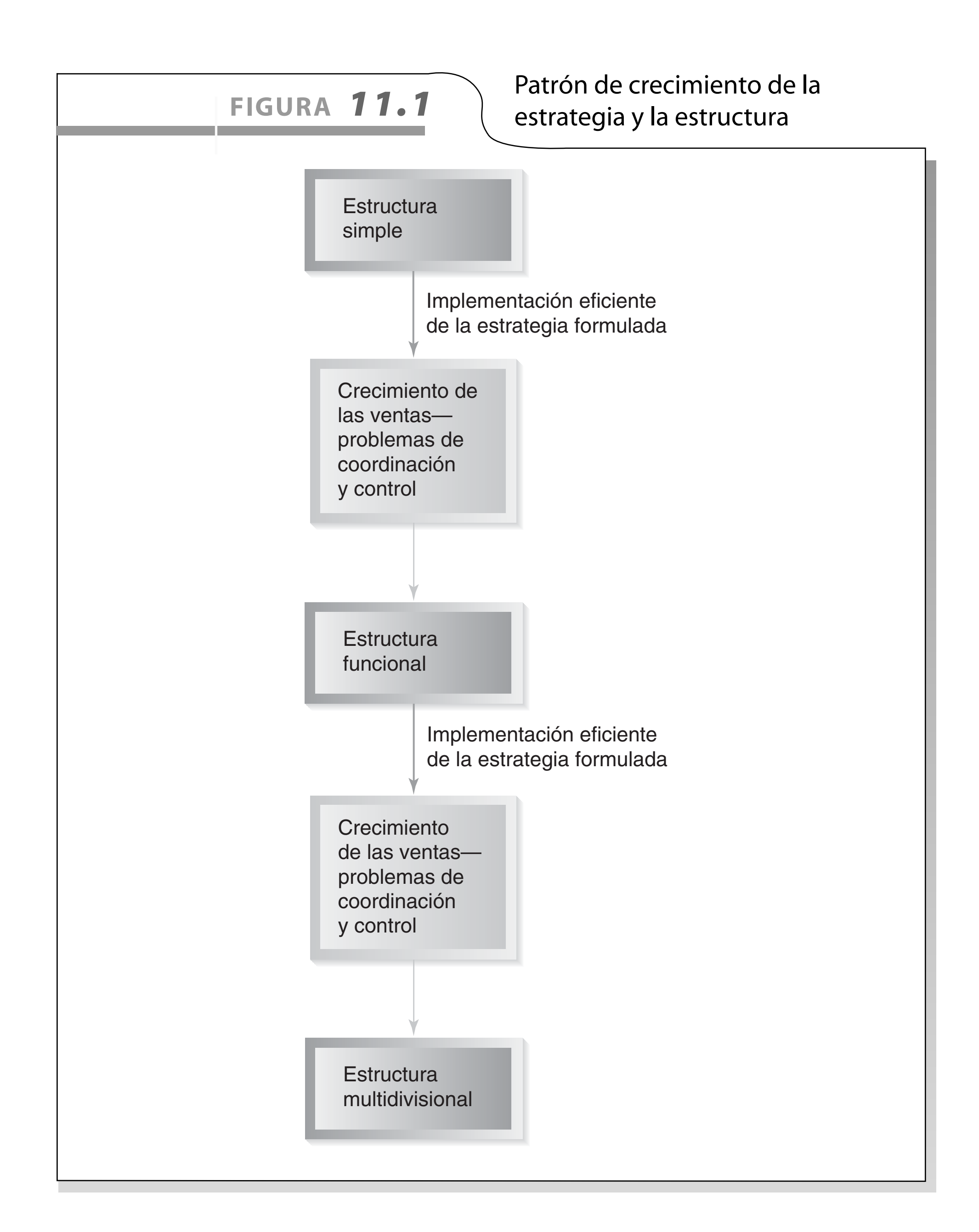


FIGURA 11.1 Patrón de crecimiento de la estrategia y la estructura

de la autoridad del gerente para la supervisión.[49] Por lo general, el dueño-administrador está en activo, trabajando en el negocio todos los días. La estructura simple se caracteriza por tener relaciones informales, pocas reglas, escasa especialización de las tareas y sistemas de información poco sofisticados. Las comunicaciones informales y frecuentes entre el dueño-administrador y los empleados hacen que la coordinación del trabajo que se debe desempeñar sea hasta cierto punto fácil. La estructura simple coincide con las estrategias de negocios y las de enfoque, porque estas empresas por lo común compiten ofreciendo una sola línea de productos en un solo mercado geográfico. Algunos ejemplos de empresas que recurren a la estructura simple para implementar su estrategia son los restaurantes locales, los talleres de reparación y otros negocios especializados.

A medida que la empresa pequeña crece y se torna más compleja, también van surgiendo retos gerenciales y estructurales. Por ejemplo, la cantidad de información relevante que requiere ser analizada para la competencia aumenta de forma importante, de tal forma que presiona al dueño-administrador. El crecimiento adicional y el éxito pueden provocar que la organización cambie de estrategia. Aun cuando la estrategia no cambie, el aumento de tamaño de la empresa dicta la necesidad de flujos de trabajo y mecanismos de integración más sofisticados. En

este punto de la evolución las empresas suelen pasar de una estructura organizacional simple a una funcional.[50]

Casketfurniture.com, mencionada en el capítulo 4, es un ejemplo de una empresa que utiliza la estrategia de diferenciación enfocada y que, en breve, podría pasar de la estructura simple a la funcional. Esta pequeña empresa familiar, propiedad de la familia que la administra, forma parte de las operaciones de MHP Enterprises Ltd, la cual ha sido administrada durante mucho tiempo con una estructura simple. En 1997, MHP decidió expandir su distribución a las funerarias vendiendo productos relacionados con la muerte y los funerales, fue así como constituyó Casketfurniture.com. Esta empresa utiliza Internet para vender en todo el mundo productos creativos, según su opinión. Si su éxito continúa, podría crear problemas de coordinación y control para MHP, la cual sólo podrá resolverlos si cambia la estructura simple por una funcional.[51]

Estructura funcional

La **estructura funcional** consta de un director general o presidente y un *staff* corporativo limitado, con gerentes de línea funcionales en las áreas dominantes de la organización, como las de producción, contabilidad, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería y recursos humanos.[52] Esta estructura permite la especialización de las funciones,[53] y con ello facilita que el conocimiento se comparta de forma activa en cada área funcional. El conocimiento compartido facilita las carreras y el desarrollo profesional de los especialistas en la función. Sin embargo, la orientación a las funciones puede tener un efecto negativo en la comunicación y la coordinación de quienes cumplen otras funciones en la organización. Por lo anterior, el director general se debe esforzar por verificar que las decisiones y las acciones de cada función de negocios impulsen a la empresa completa y no a una sola función.[54] La estructura funcional apoya la implementación de las estrategias de negocios y de algunas estrategias corporativas (por ejemplo, un solo negocio o uno dominante) que no tienen mucha diversificación.

*La **estructura funcional** consta de un director general o presidente y de un staff corporativo limitado, con gerentes de línea funcionales en las áreas dominantes de la organización, como las de producción, contabilidad, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería y recursos humanos.*

Estructura multidivisional

Ante el crecimiento y el éxito sostenido, las empresas con frecuencia consideran la posibilidad de diversificarse más. Pero si la organización ofrece los mismos productos en distintos mercados (diversificación de mercados o geográfica) o si ofrece distintos productos en varios mercados (diversificación de productos), debe analizar cantidades de información y datos mucho más grandes para poder tener éxito en la diversificación. Además, el intento por administrar niveles de diversificación importantes empleando estructuras funcionales conduce a graves problemas de coordinación y control.[55] Por lo tanto, una mayor diversificación desemboca en una nueva forma de estructura.[56]

La **estructura multidivisional (forma M)** está compuesta por divisiones operativas que representan, cada una, un negocio o un centro de utilidades por separado, y el director general o presidente delega en los gerentes de división la responsabilidad de las operaciones diarias y la estrategia de la unidad de negocios. Cada división representa un negocio distinto y autocontenido, que tiene su propia jerarquía funcional.[57] Antes se pensaba que el diseño inicial de la forma M ofrecía tres grandes beneficios: "1) permitía que los directores corporativos vigilaran de forma más estrecha el desempeño de cada negocio, lo cual simplificaba el problema del control; 2) facilitaba las comparaciones de unas divisiones con otras, lo cual mejoraba el proceso de asignación de recursos; y 3) propiciaba que los gerentes de divisiones que no tenían buen desempeño buscaran la manera de mejorarlo".[58] Una estrecha vigilancia del desempeño por medio de la forma M incrementa la probabilidad de que los administradores que encabezan las unidades individuales tomen decisiones que beneficien los intereses de los accionistas. Dado que la diversificación es una estrategia corporativa que se utiliza sobre todo en la economía global, la forma M es una estructura organizacional ampliamente utilizada.[59]

*La **estructura multidivisional (forma M)** está compuesta por divisiones operativas que representan, cada una, un negocio o un centro de utilidades por separado, en las cuales el director general o presidente delega la responsabilidad de las operaciones diarias y la estrategia de la unidad de negocios en los gerentes de división.*

La forma M se utiliza para apoyar la implementación de estrategias de diversificación relacionada y no relacionada, y ayuda a las empresas a administrar de manera adecuada las muchas demandas (incluso las relativas al procesamiento de grandes cantidades de información)

de la diversificación.[60] Chandler consideró que la forma M era una respuesta innovadora a los problemas de coordinación y control que surgieron en la década de los veinte en las estructuras funcionales que entonces utilizaban empresas grandes como DuPont y General Motors.[61] Investigaciones recientes han revelado que la forma M es adecuada cuando la empresa crece por medio de la diversificación.[62] En parte debido al gran valor que tiene la estructura multidivisional para las empresas diversificadas, muchas personas consideran que se trata de una de las innovaciones organizacionales más importantes del siglo XX.[63]

Ninguna estructura organizacional (simple, funcional o multidivisional) es inherentemente superior a las otras.[64] Como dijo Peter Drucker: "No hay una forma de organización que sea la correcta... En lugar de eso, la tarea... consiste en elegir la forma de organización más conveniente para la actividad y la misión concreta".[65] En este contexto, Drucker está diciendo que la organización debe elegir la estructura adecuada para la estrategia particular que se ha seleccionado con el fin de perseguir su visión y su misión. Como no hay una estructura óptima para todos los casos, los administradores se concentran en tratar de que las estrategias coincidan lo mejor posible con las estructuras organizacionales, en lugar de buscar una estructura "óptima".

A continuación se describirán algunos casos de estrategias que coinciden con la estructura y que han demostrado que contribuyen al desempeño de la organización.

Alineamiento de las estrategias de negocios con la estructura funcional

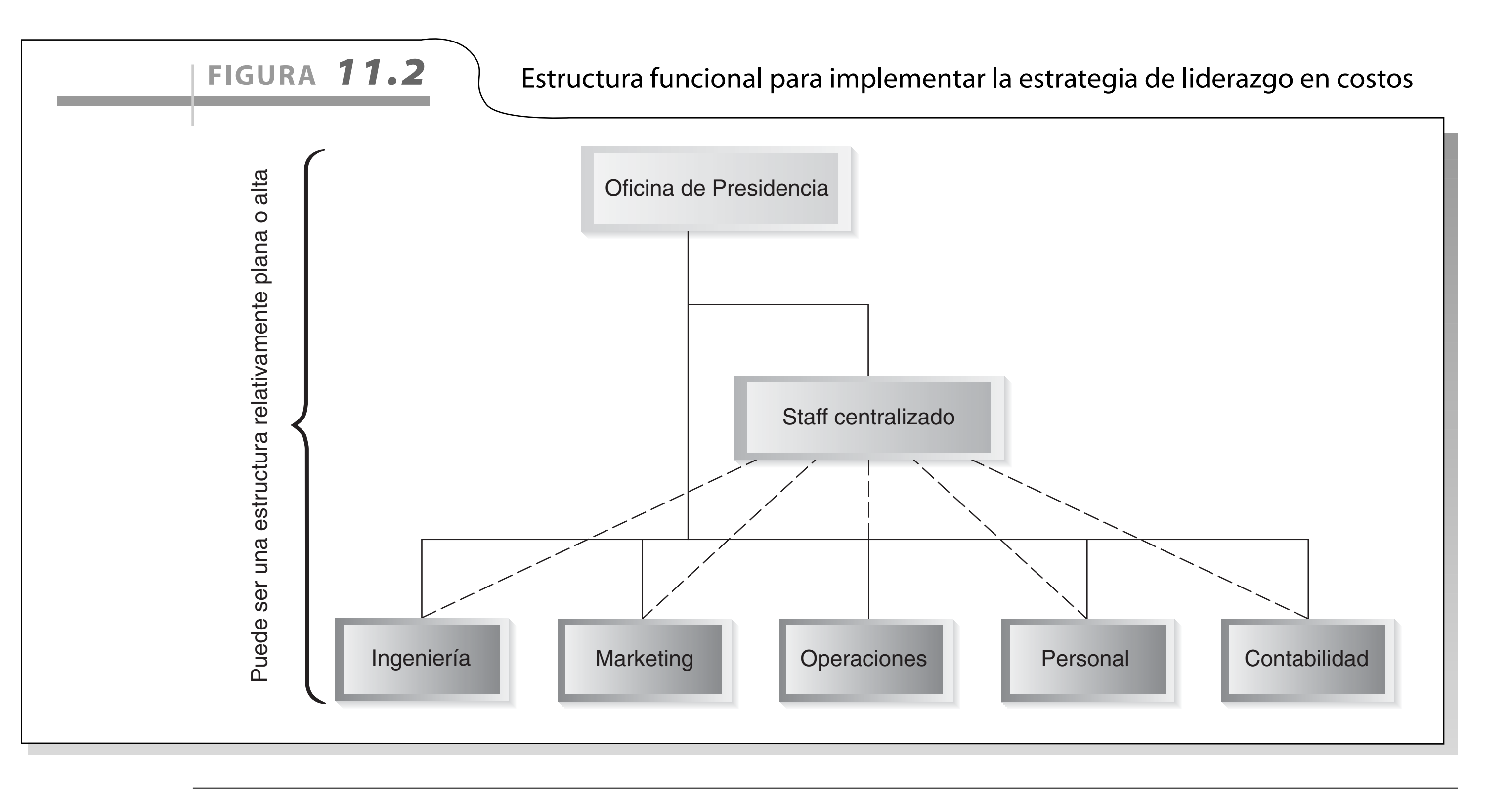
Las empresas utilizan distintas formas de estructura organizacional funcional para apoyar la implementación de la estrategia de liderazgo en costos, la de diferenciación y la de liderazgo en costos y de diferenciación integrada. Las diferencias entre estas formas se explican sobre todo en razón de los diferentes usos de tres características o dimensiones estructurales muy importantes: la *especialización* (que se refiere a la clase y el número de empleos necesarios para desempeñar el trabajo[66]), la *centralización* (la medida en que los niveles gerenciales más altos conservan la autoridad para tomar decisiones[67]), y la *formalización* (la medida en que reglas y procedimientos formales rigen el trabajo[68]).

Estructura funcional empleada para implementar la estrategia de liderazgo en costos

Las empresas que utilizan la estrategia de liderazgo en costos quieren vender grandes volúmenes de productos estandarizados al cliente típico de una industria o un segmento. La forma de la estructura funcional para el liderazgo en costos[69] (véase la figura 11.2) se caracteriza por tener relaciones de dependencia simples, pocos niveles en la estructura de autoridad y de toma de decisiones, un *staff* corporativo centralizado y un claro enfoque centrado en mejorar los procesos por medio de la función de manufactura, en lugar de la del desarrollo de nuevos productos, haciendo hincapié en la investigación y el desarrollo. Esta estructura contribuye a que surja una cultura de costos bajos, en la cual todos los empleados están tratando siempre de encontrar la manera de reducir los costos en que incurren al desempeñar su trabajo.

La autoridad de la toma de decisiones está centralizada en la función del *staff* para no dejar de hacer énfasis en la reducción de costos en cada función organizacional (ingeniería, marketing, etc.). Aun cuando el *staff* centralizado fomenta las constantes reducciones de costos, también corrobora que las mayores reducciones de costos de una función no afecten de forma negativa los niveles de productividad de otras.[70]

En la estructura funcional de liderazgo en costos los puestos son muy especializados, lo cual se logra dividiendo el trabajo en subgrupos homogéneos. Las funciones organizacionales son la forma más común de subgrupo, aun cuando el trabajo en ocasiones es agrupado con base en los productos fabricados o los clientes atendidos. La especialización en su trabajo permite a los empleados incrementar su eficiencia, lo cual, como resultado, reduce los costos para la empresa. Las reglas y los procedimientos muy formales, que con frecuencia surgen del *staff* centralizado, guían el trabajo que se desempeña en la forma de estructura funcional para el liderazgo en costos. Cabe decir que el hecho de seguir reglas y procedimientos formales produce eficiencias que reducen los costos. Las estructuras organizacionales funcionales de Wal-Mart en sus divisiones minoristas (por ejemplo, tiendas y Supercentros Wal-Mart, y Sam's Club),



Notas:

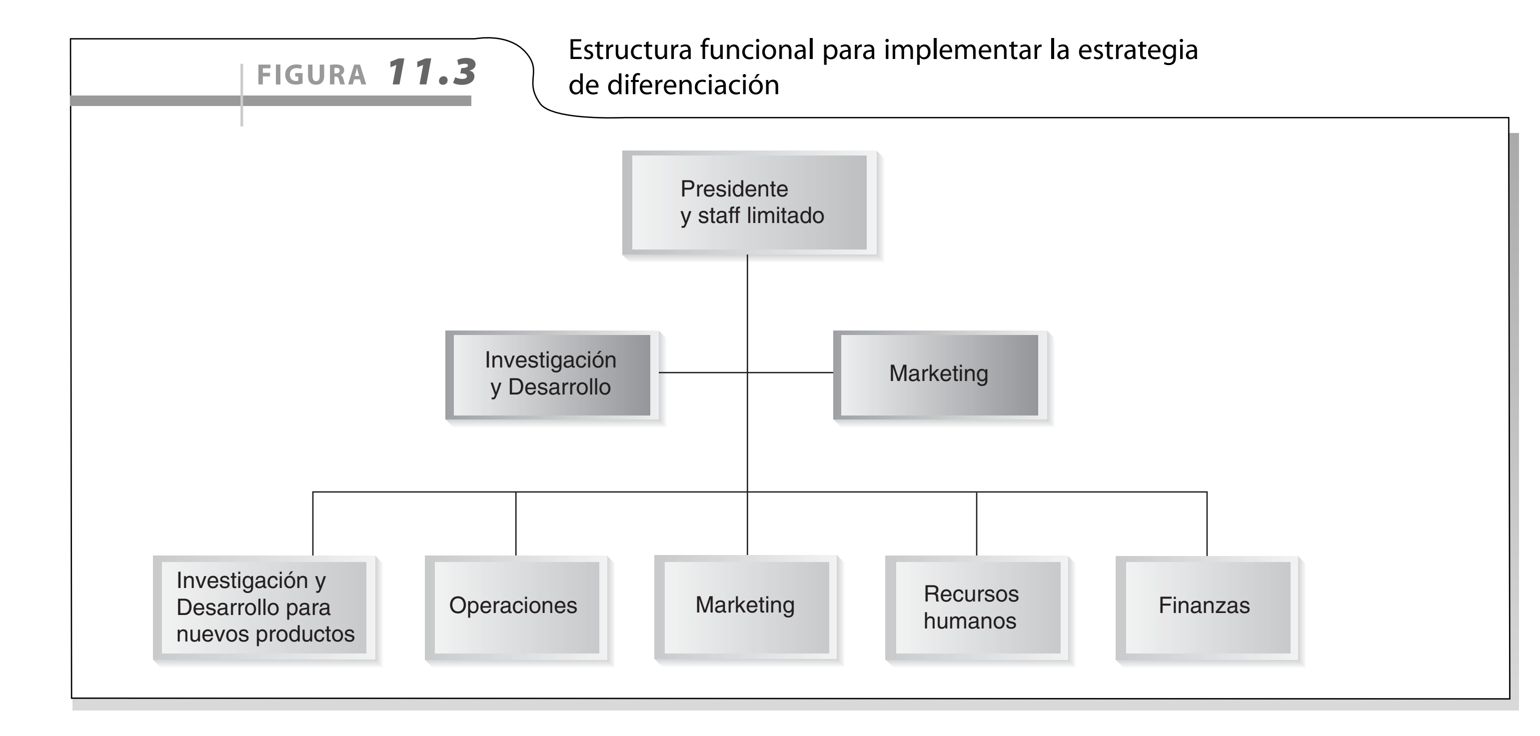
- La función principal es la de operaciones
- Se hace hincapié en la ingeniería de procesos, lugar de en la investigación y desarrollo para nuevos productos
- Un staff centralizado y relativamente grande coordina las funciones
- Los procedimientos formales propician el surgimiento de una cultura de costos bajos
- La estructura global es mecanicista; los roles de los puestos están muy estructurados

conocidas por su compromiso con los costos bajos, con sus "precios bajos... siempre", están formadas para mantenerse reduciendo los costos de forma continua.[71] Como se explicó en el capítulo 4, las actividades de los competidores no han logrado replicar las estrategias de liderazgo en costos de Wal-Mart, lo que en parte se debe a que las unidades de negocio de esta empresa alinean muy bien las estrategias con la estructura.

Estructura funcional empleada para implementar la estrategia de diferenciación

Las empresas que utilizan la estrategia de diferenciación fabrican productos que los clientes perciben como bienes diferentes en cuanto a que crean valor para ellos. Con esta estrategia la organización quiere vender productos no estandarizados a clientes que tienen necesidades únicas. La forma de la estructura funcional de diferenciación (véase la figura 11.3) se caracteriza por tener relaciones de dependencia más o menos complejas y flexibles, uso frecuente de equipos interfuncionales para el desarrollo de productos y un claro enfoque en la investigación y desarrollo de productos y el marketing, en lugar del proceso de investigación y desarrollo y la manufactura (como ocurre con la forma de la estructura funcional para el liderazgo en costos). Esta estructura contribuye al surgimiento de una cultura orientada al desarrollo, en la cual los empleados tratan de encontrar la manera de diferenciar aún más los productos actuales y de desarrollar nuevos productos muy diferenciados.[72]

La innovación continua de productos exige que las personas de toda la empresa puedan interpretar y emprender acciones con base en información que a menudo es ambigua, incompleta e incierta. Con un claro enfoque en el entorno externo para identificar nuevas oportunidades, los empleados con frecuencia reúnen esta información obteniéndola de personas externas a la empresa, como los clientes y los proveedores. Por lo común, se necesitan rápidas respuestas a



Estructura funcional para implementar la estrategia de diferenciación

Notas:
- El marketing es la función principal para rastrear las ideas de nuevos productos
- Se hace hincapié en la investigación y el desarrollo de nuevos productos
- La mayor parte de las funciones están descentralizadas, excepto la de Investigación y Desarrollo y la de Marketing, que pueden tener staffs centralizados que colaboran entre sí de forma estrecha
- Poca formalización, de modo que las ideas de nuevos productos puedan surgir con facilidad y que el cambio sea más fácil de lograr
- La estructura global es orgánica; los roles de los puestos están menos estructurados

las posibilidades que señala la información reunida, lo cual sugiere que es necesario que la responsabilidad de la toma de decisiones y la autoridad estén descentralizadas. Los puestos de esta estructura no son muy especializados para poder apoyar la creatividad y la búsqueda continua de nuevas fuentes de diferenciación y nuevos productos. Esta falta de especialización significa que las descripciones de puestos de los trabajadores contienen una cantidad de tareas hasta cierto punto mayor. La escasa cantidad de reglas y procedimientos formales también es característica de esta estructura. La poca formalización, la descentralización de la autoridad para la toma de decisiones, así como la responsabilidad y la poca especialización de las tareas laborales se combinan para crear una estructura en la cual las personas interactúan con frecuencia con el fin de intercambiar ideas respecto a cómo diferenciar aún más los productos actuales, al mismo tiempo que desarrollan ideas para nuevos productos que se puedan diferenciar y creen valor para los clientes.

Estructura funcional empleada para implementar la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada

Las empresas que utilizan la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada quieren vender productos que creen valor debido a su costo relativamente bajo y que sean una fuente de diferenciación razonable. Estos productos cuestan poco si se comparan con los precios que fija el líder en costos, mientras que su diferenciación es "razonable" frente a las claras características únicas de los productos de la diferenciadora.

La estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada se utiliza con frecuencia en la economía global, a pesar de que ésta es difícil de implementar con éxito. Esta dificultad se debe, en gran medida, a que cuando se utilizan las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación es preciso enfatizar diferentes actividades primarias y de apoyo (véase el capítulo 3). Cuando se quiere lograr una posición de liderazgo en costos, se debe hacer hincapié en la

producción y en la ingeniería de procesos, con cambios poco frecuentes en los productos. Para llegar a una posición de diferenciación es preciso hacer hincapié en la investigación y el desarrollo de nuevos productos y en el marketing, pero no en la producción y la ingeniería de procesos. Por lo tanto, la empresa utilizará bien la estrategia de integración cuando consiga combinar con éxito las actividades que buscan reducir los costos y las que pretenden crear características de diferenciación adicionales. Así, la forma integrada de la estructura funcional debe incluir patrones para una toma de decisiones que en parte sea centralizada y en parte descentralizada. Además, de esta manera los puestos son semiespecializados y las reglas y los procedimientos requieren que se observe un comportamiento laboral un tanto formal y otro tanto informal.

Alineamiento de las estrategias corporativas con la estructura multidivisional

Como antes se explicó, la investigación de Chandler demostró que el éxito continuado de la empresa conduce a la diversificación de productos, a la diversificación de mercados o a las dos cosas.[73] El grado de diversificación de la empresa depende de las decisiones que se tomen respecto al número y la clase de negocios en los que competirá, así como de la forma en que administrará dichos negocios (véase el capítulo 6). En lo que se refiere a la administración de cada una de las funciones organizacionales, el incremento de la diversificación, a la larga, crea problemas de procesamiento de la información, de coordinación y de control que la estructura funcional no es capaz de manejar. Por consiguiente, las empresas que deseen utilizar una estrategia de diversificación requieren primero pasar de la estructura funcional a la multidivisional, de lo contrario, las estrategias no coincidirán bien con la estructura.

Como se define en la figura 6.1 del capítulo 6, las estrategias corporativas tienen distintos niveles de diversificación de productos y mercados. Las exigencias que imponen los distintos niveles de diversificación subrayan la necesidad de contar con una estructura organizacional única para poder implementar cada estrategia de forma efectiva (véase la figura 11.4).

Estructura multidivisional de forma cooperativa empleada para implementar la estrategia relacionada concentrada

La estructura de **forma cooperativa** es aquella que utiliza la integración horizontal para propiciar la cooperación entre divisiones.[74] Las divisiones de la empresa que utilizan la estrategia de diversificación relacionada concentrada por lo común se forman en torno a los productos,

*La estructura de **forma cooperativa** es aquella que utiliza la integración horizontal para propiciar la cooperación entre divisiones.*

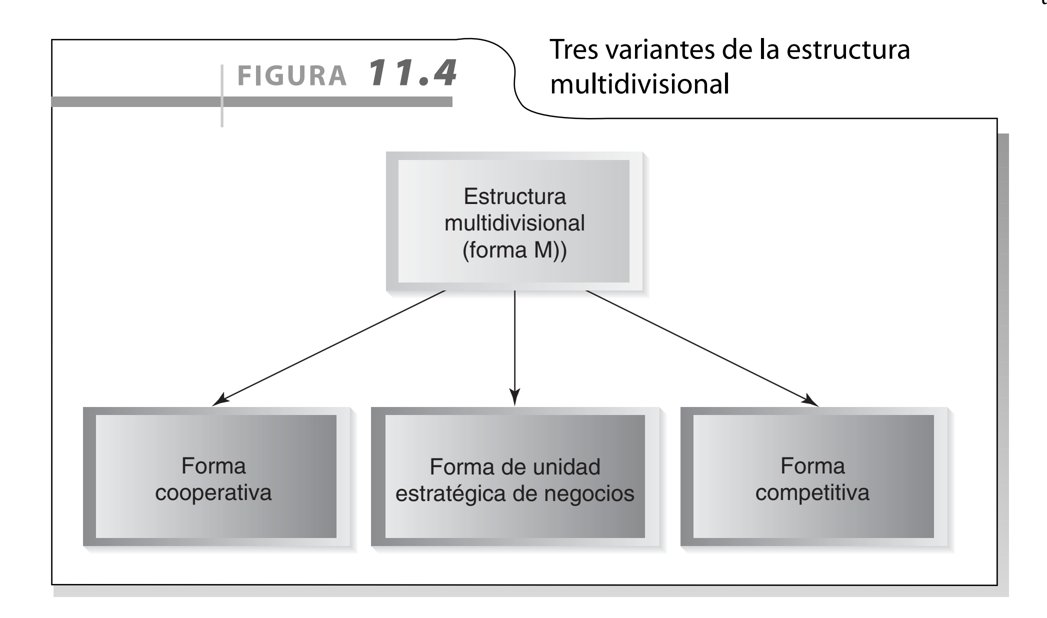
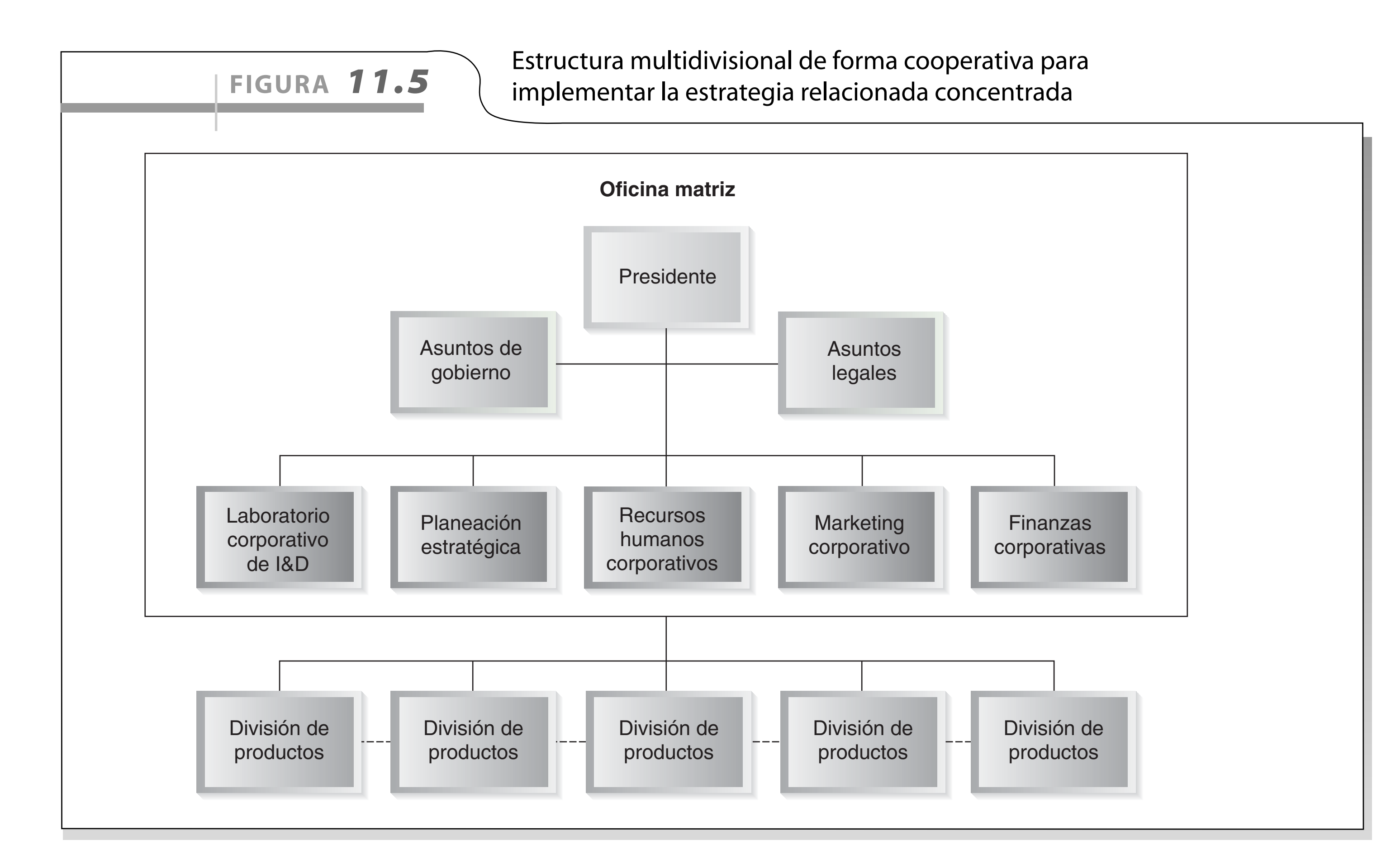


FIGURA 11.4 Tres variantes de la estructura multidivisional



Notas:
- Los instrumentos para la integración estructural crean los eslabones adecuados para enlazar a todas las divisiones
- La oficina corporativa pone énfasis en la planeación estratégica, los recursos y el marketing centralizados para propiciar la cooperación de todas las divisiones
- Es probable que la investigación y el desarrollo estén centralizados
- Los premios son subjetivos y suelen subrayar el desempeño de toda la corporación, además del desempeño de las divisiones
- La cultura hace hincapié en compartir las cosas para cooperar

los mercados o ambos. Como se ilustra en el caso con el que inicia el capítulo, Sony podría coordinar mejor sus divisiones si implementara la forma de la estructura multidimensional cooperativa, ya que su estrategia para la música en línea ha sido mal ejecutada por falta de coordinación entre las divisiones. En la figura 11.5 se emplean las divisiones de productos para representar la estructura multidivisional de forma cooperativa, aun cuando se podrían utilizar divisiones de mercado en lugar de las divisiones de productos (o además de ellas) para trazar la figura.

Todas las divisiones limitadas relacionadas de la empresa comparten una o varias fortalezas corporativas. Algunos ejemplos de las fortalezas que las divisiones de la empresa podrían compartir son las competencias en la producción, las competencias para el marketing y el dominio del canal.[75] La experiencia en la producción es una de las fortalezas de las divisiones de Sony. Sin embargo, como se ilustra en el caso con el que inicia el capítulo, Sony ha tenido problemas para coordinar todas las divisiones de manera que desarrollen productos conjuntos para la música en línea. Outback Steakhouse, Inc. ha tratado de diversificarse con las ocho cadenas que posee u opera: Carrabba's Italian Grill, la marca del mismo nombre y del buque insignia (178 unidades), Fleming's Prime Steakhouse & Wine Bar (32 unidades), Bonefish Grill (75 unidades), Roy's (19 unidades), Lee Roy Selmond's (dos unidades), Paul Lee's Chinese Kitchens (tres unidades) y restaurantes Cheeseburger in Paradaise (15 unidades). Para implementar su estructura de forma M cooperativa, Outback Steakhouse centralizó una serie de funciones críticas de todos los negocios, lo cual ha llevado a la empresa a compartir los resultados del

desarrollo de bienes raíces y las acciones de compra y arrendamiento. También comparte su experiencia con restaurantes con el propósito de manejar las operaciones de las franquicias en áreas como la contratación, la publicidad y la capacitación.[76]

Las competencias compartidas entre las divisiones facilitan los esfuerzos de la corporación para desarrollar economías de alcance. Como se explicó en el capítulo 6, las economías de alcance (los ahorros en costos que resultan de compartir las competencias desarrolladas en una división con otra) están vinculadas al uso correcto de la estrategia relacionada concentrada. La posibilidad de que las divisiones compartan las competencias depende de la cooperación, lo cual sugiere el uso de la forma cooperativa de la estructura multidivisional.[77] Cada vez es más importante que los vínculos que se derivan de un uso efectivo de los mecanismos de integración ayuden a compartir en cooperación los recursos intangibles (como los conocimientos) y los tangibles (como las instalaciones y el equipo).[78]

La estructura cooperativa utiliza distintas características estructurales como mecanismos de integración para facilitar la cooperación entre divisiones. Uno de estos mecanismos es la centralización, la cual se definió cuando se explicaron las estructuras organizacionales funcionales. Como se ilustra con el ejemplo de Outback Steakhouse, la centralización de algunas funciones organizacionales (como la administración de recursos humanos, la de I&D, la del marketing y la de las finanzas) al nivel corporativo permite que se vinculen las actividades de las divisiones. El trabajo que desempeñan estas funciones centralizadas es administrado en la oficina central de la empresa con el fin de explotar las fortalezas que las divisiones tienen en común compartiendo las competencias.[79] El propósito es desarrollar ventajas competitivas en las divisiones cuando implementan sus estrategias de negocios de liderazgo en costos, diferenciación o la de liderazgo en costos y de diferenciación integrada, que permiten a la empresa crear más valor en comparación con el valor que crean las estrategias de negocios que utilizan las rivales no diversificadas.[80]



© LON C. DIEHL/PHOTOEDIT

Las ocho distintas cadenas de Outback Steakhouse comparten sus fortalezas.

Otro mecanismo de integración es el contacto directo y frecuente de los gerentes de división, el cual alienta y apoya la cooperación, además de que permite compartir competencias y recursos que se pueden utilizar para crear nuevas ventajas. En ocasiones, en cada una de las divisiones se establecen roles de eslabón para que los gerentes de éstas no tengan que dedicar tanto tiempo a la integración y la coordinación del trabajo de sus unidades con el trabajo que se desarrolla en otras divisiones. En ocasiones se forman equipos temporales o fuerzas de tarea en torno a proyectos cuyo éxito depende de que se compartan las competencias de varias divisiones. Las empresas que utilizan con frecuencia los equipos temporales o las fuerzas de tarea pueden establecer departamentos de integración formales. Por último, en las empresas que implementan la estrategia relacionada concentrada se podría desarrollar una *organización matricial* que se caracteriza por tener una doble estructura organizacional que combina la especialización funcional y la especialización en los productos o proyectos de los negocios.[81] Una estructura matricial efectiva es complicada, pero puede conducir a una mejor coordinación de todas las divisiones de la empresa.[82]

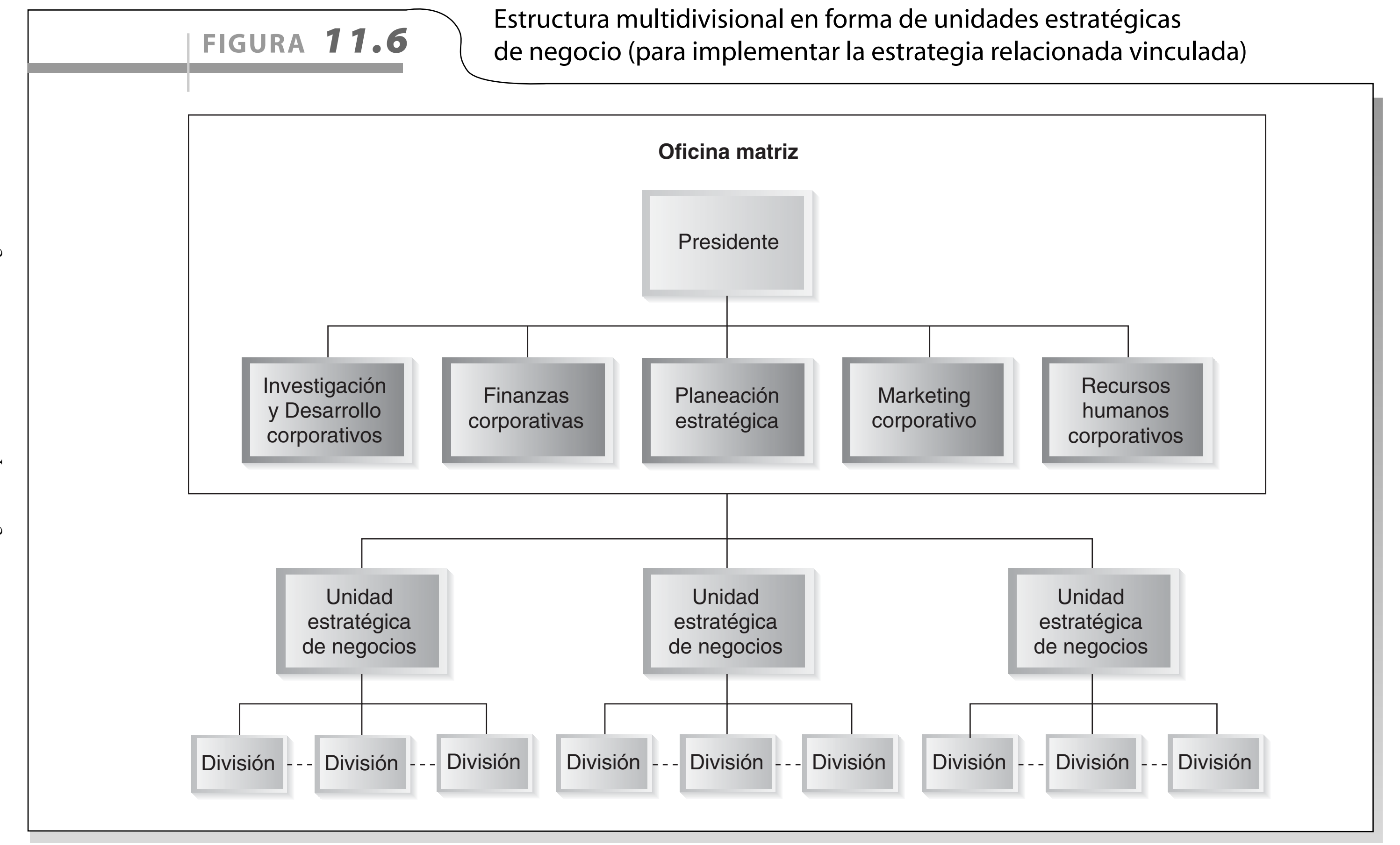
La medida en que las divisiones procesen bien la información afectará el éxito de la estructura multidivisional cooperativa. Sin embargo, como la cooperación entre las divisiones implica que los administradores pierden autonomía, los gerentes de división tal vez no estén muy dispuestos a comprometerse a realizar el tipo de actividades integradas para el procesamiento de información que exige esta estructura. Más aún, la coordinación de todas las

divisiones en ocasiones suele derivar en un flujo asimétrico de los resultados positivos que llegan a los gerentes de división. Es decir, cuando los premios que reciben los administradores están basados, al menos en parte, en el desempeño de cada división, cabe decir que el gerente de la división que más se beneficia de compartir las competencias corporativas es aquel que obtiene utilidades relativas a expensas de los otros. En estos casos, los controles estratégicos son importantes porque el desempeño de los gerentes de división puede ser evaluado, cuando menos en parte, con base en cuánto hayan facilitado las actividades cooperativas entre las divisiones. Más aún, utilizar sistemas de premios que subrayan el desempeño global de la empresa, además de los resultados que obtiene cada división, ayuda a superar los problemas asociados con la forma cooperativa.

Estructura multidivisional en forma de unidades estratégicas de negocio empleada para implementar la estrategia relacionada vinculada

*La **forma de unidades estratégicas de negocio (UEN)** abarca tres niveles: la matriz corporativa, las unidades estratégicas de negocio y las divisiones de las UEN.*

La estrategia de diversificación relacionada vinculada se utiliza cuando no hay muchos puntos de contacto entre las divisiones de la empresa o cuando éstos no están muy limitados. La estructura multidivisional en forma de unidades estratégicas de negocio apoya la implementación de esta estrategia. La **forma de unidades estratégicas de negocio (UEN)** abarca tres niveles: la matriz corporativa, las unidades estratégicas de negocio y las divisiones de las UEN (véase la figura 11.6).



Notas:
- Integración estructural de las divisiones que constituyen las UEN, pero con independencia entre ellas
- La planeación estratégica puede ser la función más prominente del presidente de la oficina matriz para administrar el proceso de aprobación de la planeación estratégica de las UEN
- Cada UEN puede tener su propio presupuesto para que el staff propicie la integración
- Los miembros del staff de la oficina matriz sirven de asesores para las UEN y las divisiones, en lugar de tener ingerencia directa en la estrategia de los productos como ocurre en la forma cooperativa

Las divisiones de cada UEN están relacionadas en términos de los productos o los mercados que comparten, o las dos cosas, pero las divisiones de una UEN tienen poco en común con las divisiones de las otras UEN. Las divisiones de cada UEN comparten las competencias de producto o mercado con el propósito de desarrollar economías de alcance y posiblemente de escala. El mecanismo de integración que utilizan las divisiones en una estructura cooperativa también puede ser utilizado por las divisiones dentro de las unidades estratégicas de negocio individuales que son parte de la estructura multidivisional en forma de UEN. En el caso de esta estructura, cada UEN es un centro de utilidades que es controlado y evaluado por la oficina matriz. Si bien tanto los controles financieros como los estratégicos son importantes, los primeros son vitales para la evaluación que hace la oficina matriz de cada UEN, en tanto que los segundos son cruciales cuando los directivos de las UEN evalúan el desempeño de sus divisiones. Los controles estratégicos también son cruciales para las actividades de la oficina matriz cuando determina si la empresa ha elegido un portafolio de negocios efectivo y cuando quiere saber si esos negocios han sido administrados de forma adecuada.

Las empresas grandes utilizan la estructura de las UEN, la cual puede ser muy compleja, como queda reflejado por el tamaño de la organización y la diversidad de los productos. Sony utilizaba una estrategia relacionada vinculada, pero necesitaba seguir una estrategia relacionada concentrada acompañada por una estructura de forma M cooperativa, como se expuso en el caso con el que inicia el capítulo al hablar de su dificultad para conseguir que las UEN separadas cooperaran para crear el negocio de música en línea.

Cendant Corporation emplea la estructura de UEN para implementar la estrategia relacionada vinculada. Cendant fue creada en diciembre de 1997 con la fusión de CUC International, una empresa dedicada al marketing, y HFS, una empresa diversificada con operaciones de franquicias en varias industrias, entre ellos los de bienes raíces, hotelería y servicios de vehículo. Cendant es propietaria de un conjunto diversificado de empresas de servicios, entre ellos los que cobran una tarifa por su servicio, los hoteles (Ramada, Howard Johnson, Days Inn), los bienes raíces (Coldwell Banker, Century 21), los servicios de preparación de declaraciones de impuestos, la renta de autos (Budget Rent A Car, Avis) y los viajes (sitios Web Orbitz y Cheap Tickets; Galileo una red de reservación por computadora utilizada por agentes y líneas aéreas de todo el mundo). Cendant ha crecido mediante adquisiciones, así como por medios internos, como el desarrollo de nuevas líneas de productos, para implementar su estrategia corporativa de diversificación. Cendant también utiliza las empresas conjuntas (*joint ventures*) y las franquicias para complementar a cada una de sus UEN separadas.[83]





© JEFF GREENBERG/PHOTOEDIT

Ramada Inn es sólo uno de los negocios de servicios diversificados de Cendant; esta empresa también es propietaria de negocios de renta de automóviles, entre ellos Avis.

Cada UEN tiene un número de negocios relacionados que son coordinados por los respectivos gerentes. Por ejemplo, las franquicias de Cendant en el terreno de los bienes raíces incluyen algunos de los nombres más conocidos en el mercado de corredores de bienes inmuebles para comercios o viviendas. También tiene un servicio de reubicación, Cendant Mobility. Los servicios de los bienes raíces generan alrededor de 40 por ciento de los ingresos de esta empresa diversificada; Cendant cobra tarifas de alrededor de 30 por ciento de las viviendas que se venden en Estados Unidos. El hecho de que las unidades que forman una UEN compartan competencias es una característica importante de la estructura multidivisional en forma de UEN (véase las notas de la figura 11.6). Además, cada UEN recibe la ayuda estratégica que le proporciona la oficina matriz para la contratación y la

capacitación de nuevos negocios franquiciados y, mediante el pago de una tarifa para el manejo general de los servicios utilizando funciones más centralizadas. Un inconveniente de la estructura de las UEN es que los negocios multifacéticos con frecuencia tienen dificultad para comunicar este complejo modelo de negocios a los accionistas.[84] Más aún, cuando se necesita que las UEN estén coordinadas, como se señala en el caso con el que inicia el capítulo en el que se habla de Sony, pueden surgir problemas porque la estructura de las UEN, al igual que la forma competitiva que se explicará a continuación, no es muy propicia para la cooperación entre ellas.

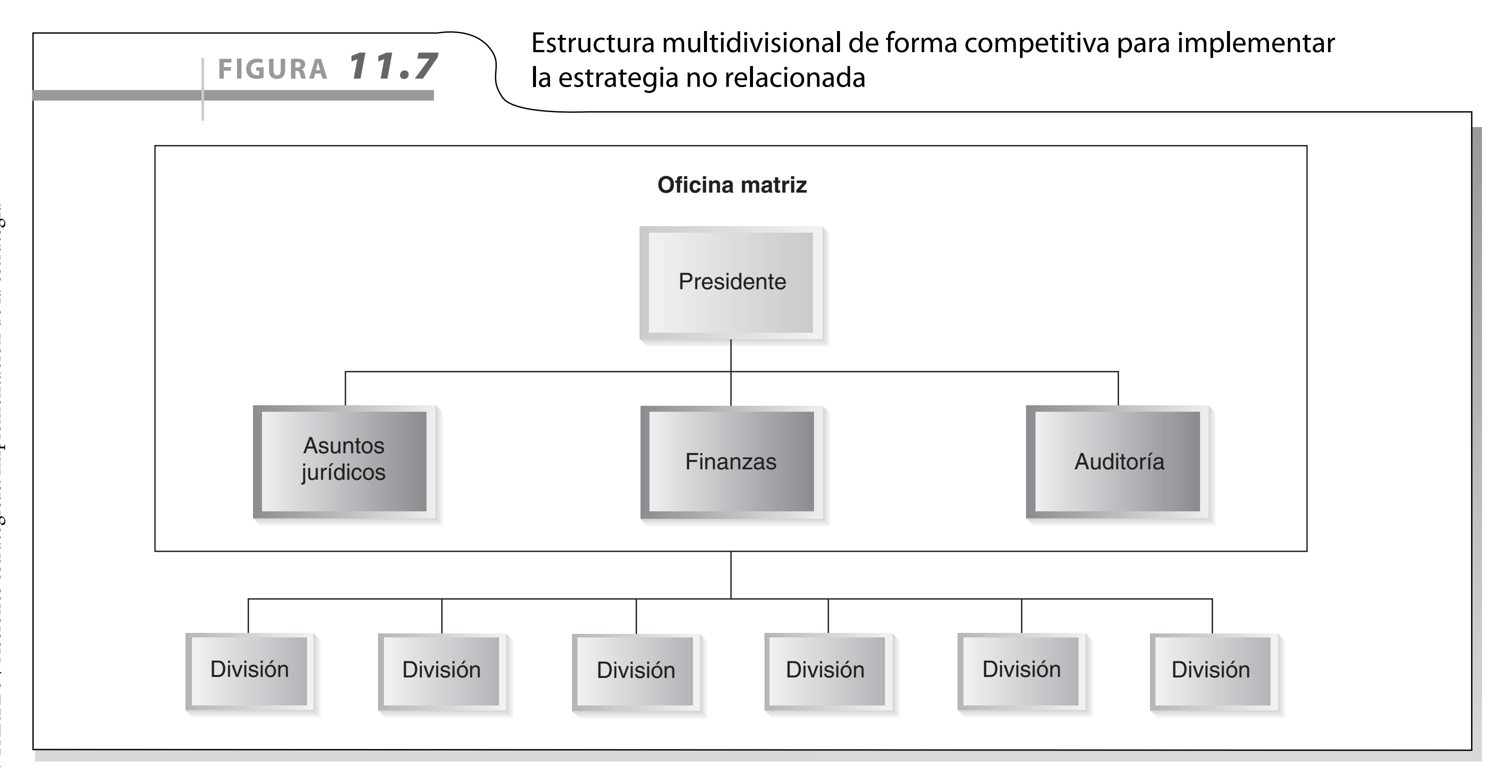
Estructura multidivisional de forma competitiva empleada para implementar la estrategia de diversificación no relacionada

Las empresas que utilizan la estrategia de diversificación no relacionada quieren crear valor mediante las asignaciones eficientes del capital interno o la reestructuración, la adquisición y la venta de negocios.[85] La estructura multidivisional de forma competitiva apoya la implementación de esta estrategia.

*La **forma competitiva** es una estructura en la cual hay total independencia entre las divisiones de la empresa.*

La **forma competitiva** es una estructura en la cual hay total independencia entre las divisiones de la empresa (véase la figura 11.7). A diferencia de las divisiones que incluye la estructura cooperativa, las divisiones que forman parte de la estructura competitiva no comparten las fortalezas de la empresa (por ejemplo, competencias de marketing o dominio del canal). Como no se comparten las fortalezas, tampoco se desarrollan los instrumentos para la integración que utilizan las divisiones que incluye la estructura competitiva.

FIGURA 11.7 Estructura multidivisional de forma competitiva para implementar la estrategia no relacionada



Notas:
- La oficina matriz tiene un staff pequeño
- Las finanzas y la auditoría son las funciones más prominentes de la oficina matriz para administrar el flujo de efectivo y asegurar la exactitud de los datos del desempeño que provienen de las divisiones
- La función de asuntos jurídicos tiene gran importancia cuando la empresa adquiere activos o se deshace de ellos
- Las divisiones son independientes y están separadas para efectos de la evaluación financiera
- Las divisiones conservan el control estratégico, pero el dinero es administrado por la oficina matriz
- Las divisiones compiten para obtener los recursos de la empresa

La eficiencia del mercado de capital interno, que es la base para utilizar la estrategia de diversificación no relacionada, requiere arreglos organizacionales que subrayen la competencia entre divisiones, en lugar de que propicien la cooperación entre ellas.[86] Se espera que la estructura multidivisional de forma competitiva facilite una competencia interna que produce tres beneficios. En primer lugar, la competencia interna crea flexibilidad; por ejemplo, la oficina matriz puede encargar a las divisiones que trabajen en distintas tecnologías para que identifiquen las que prometen mayor potencial. Después, se pueden asignar recursos a la división que esté trabajando con la tecnología que prometa más en cuanto a alimentar el éxito de la empresa. En segundo lugar, la competencia interna representa un desafío para el *status quo* y la inercia, porque los gerentes de división saben que las futuras asignaciones de recursos serán producto de un desempeño actual excelente, así como del posicionamiento superior de sus divisiones en términos del desempeño futuro. Por último, la competencia interna genera esfuerzo. El reto de competir contra compañeros internos puede ser tan grande como el de competir contra empresas de los mercados externos.[87]

La independencia de todas las divisiones, como muestra el hecho de que no se compartan las fortalezas de la empresa y la ausencia de instrumentos integradores, permite a la empresa que utiliza la estrategia de diversificación no relacionada formarse expectativas específicas respecto al desempeño de las utilidades de cada división que estimularán la competencia interna para obtener recursos en el futuro. Los beneficios de las asignaciones del capital interno o de la reestructuración no se podrán realizar del todo a menos que se pida a las divisiones que asuman su responsabilidad en los resultados de su desempeño independiente. En la estructura competitiva, los controles organizacionales (sobre todo los financieros) se utilizan para subrayar y apoyar la competencia interna entre las divisiones y también como base para asignar el capital de la empresa con base en el desempeño de las divisiones. Por ejemplo, Textron Inc., una enorme organización formada por múltiples empresas, pretende "identificar, investigar, seleccionar, adquirir e integrar a diversas empresas, para lo cual ha desarrollado un conjunto de estrictos criterios que guían la toma de decisiones". Por lo tanto, siempre está tratando de "mejorar y reconfigurar su portafolio deshaciéndose de activos que no son centrales y adquiriendo negocios de renombre en industrias atractivas que ofrecen un importante potencial de crecimiento a largo plazo". Administra una serie de negocios independientes, entre ellos unidades que manejan abrazaderas, carros de golf y helicópteros Bell. Textron utiliza el rendimiento sobre el capital invertido como la "brújula que guía" la evaluación de su conjunto de negocios diversificados mientras compiten de forma interna para obtener recursos.[88]

Para mejorar la competitividad entre las divisiones, la oficina matriz mantiene una relación de cierta distancia con ellas, interviniendo en los asuntos de las divisiones sólo cuando se requiere auditar las operaciones y disciplinar a los gerentes de divisiones que no se están desempeñando bien. Al hacer hincapié en la competencia entre divisiones, la oficina matriz recurre a los controles estratégicos con el fin de establecer las metas de la tasa de rendimiento y a los controles financieros para vigilar el desempeño de los responsables de lograrlas. A continuación la oficina matriz asigna el flujo de caja con base en la competencia, en lugar de devolver el dinero de manera automática a la división que lo produjo. Por consiguiente, la oficina matriz enfoca su trabajo hacia la evaluación del desempeño, la asignación de recursos y la planeación a largo plazo con el propósito de corroborar si los negocios del portafolio de la empresa conducirán al éxito financiero.[89]

Cada una de las tres formas básicas de la estructura multidimensional debe coincidir con una estrategia corporativa particular. En la tabla 11.1 se muestran las características de estas estructuras. Las diferencias se encuentran en el nivel de centralización, el enfoque de la evaluación del desempeño, las estructuras horizontales (mecanismos integradores) y los planes de remuneración con incentivos. La forma más centralizada y costosa es la estructura cooperativa. La menos centralizada, y la que representa menos costos burocráticos, es la estructura competitiva. La estructura de UEN requiere una centralización parcial e incluye algunos de los mecanismos que se requieren para implementar las relaciones entre las divisiones. Asimismo, la remuneración a las divisiones mediante el pago de incentivos es asignada con base en el desempeño de las UEN y de la empresa.

Características de las estructuras necesarias para implementar las estrategias de diversificación relacionada concentrada, relacionada vinculada y no relacionada



	Forma global de estructura		
Características estructurales	**Forma M cooperativa (Estrategia relacionada concentrada)***	**Forma M con UEN (Estrategia relacionada vinculada)***	**Forma M competitiva (Estrategia de diversificación no relacionada)***
Centralización de operaciones	Centralizadas en la oficina corporativa	Centralizadas parcialmente (en las UEN)	Descentralizadas a las divisiones
Utilización de mecanismos de integración	Amplia	Moderada	Ninguna
Evaluación del desempeño de las divisiones	Énfasis en criterios subjetivos (estratégicos)	Utilizan una mezcla de criterios subjetivos (estratégicos) y objetivos (financieros)	Énfasis en los criterios objetivos (financieros)
Remuneración con incentivos para las divisiones	Vinculada al desempeño global de la empresa	Vinculación mixta al desempeño de la empresa, la UEN y la división	Vinculada al desempeño de la división

*Estrategia implementada con la forma de estructura.

Alineamiento de estrategias internacionales con estructuras mundiales

Como se explicó en el capítulo 8, las estrategias internacionales están adquiriendo enorme importancia en el éxito competitivo a largo plazo.[90] Las estrategias internacionales, entre otros beneficios, permiten que la empresa busque nuevos mercados, recursos, competencias centrales y tecnología como parte de sus actividades para tener mejor desempeño que sus competidores.[91]

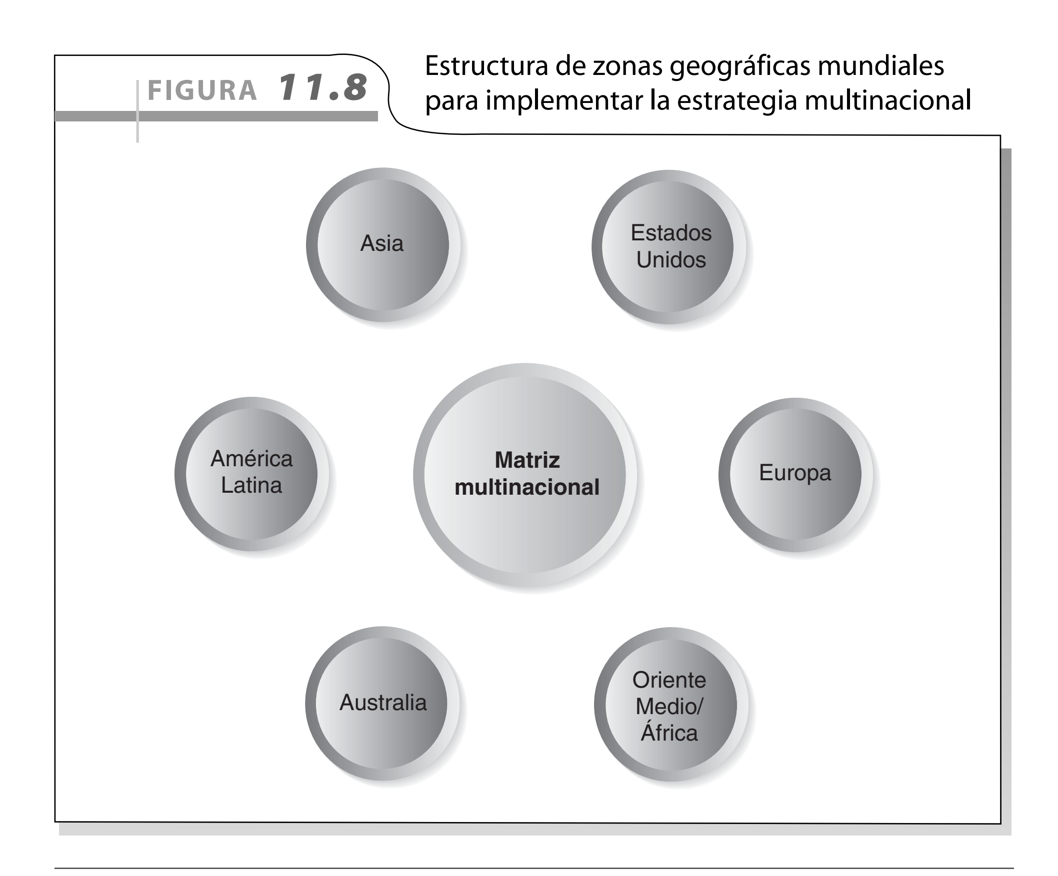
Para poder implementar las distintas estrategias internacionales, tal como ocurre en el caso de las estrategias de negocios y las corporativas, es necesario tener estructuras organizacionales únicas.[92] Si la empresa logra alinear correctamente sus estrategias internacionales con sus estructuras organizacionales, puede realizar con más facilidad y efectividad las actividades de coordinación y control de sus operaciones globales.[93] Los resultados de investigaciones confirman, sobre todo, la validez de las estrategias internacionales alineadas con las estructuras que se explican a continuación.[94]

Estructura de zonas geográficas mundiales empleada para implementar la estrategia multinacional

La *estrategia multinacional* descentraliza las decisiones estratégicas y operativas de la empresa dejándolas a las unidades de negocio de cada país, con el propósito de que las características de los productos se puedan adaptar a las preferencias locales. Las empresas que utilizan esta estrategia tratan de aislarse de las fuerzas competitivas globales estableciendo posiciones de mercado protegidas o compitiendo en los segmentos de la industria que son más afectados por las diferencias entre los países locales. Para implementar esta estrategia se utiliza la estructura de las zonas geográficas mundiales. La **estructura de las zonas geográficas mundiales** hace hincapié en los intereses nacionales y facilita las actividades de la empresa para satisfacer las diferencias locales o culturales (véase la figura 11.8).

La ***estructura de zonas geográficas mundiales*** *hace hincapié en los intereses nacionales y facilita las actividades de la empresa para satisfacer las diferencias locales o culturales.*

Dado que cuando se utiliza la estrategia multinacional se requiere poca coordinación entre los mercados de los distintos países, la estructura de zonas geográficas mundiales no necesita mecanismos para la integración de todas las divisiones. Por lo tanto, en esta estructura no hay mucha formalización y la coordinación entre las unidades de la empresa suele ser informal.



Notas:
• Los círculos periféricos indican la descentralización de las operaciones
• El énfasis es en la diferenciación, según la demanda local para adaptarse a la cultura de una zona o país
• La matriz corporativa coordina los recursos financieros de las subsidiarias independientes
• La organización es como la de una federación descentralizada

El ajuste entre la estrategia multinacional y la estructura de las zonas geográficas mundiales evolucionó como una ramificación natural de los mercados multiculturales de Europa. Los familiares y amigos del negocio central que eran enviados a trabajar a otros países para que desarrollaran la subsidiaria independiente con frecuencia implementaban esta clase de estructura para el negocio principal. La relación de las divisiones con la matriz corporativa tenía lugar por medio de una comunicación informal entre los "miembros de la familia".[95]

SABMiller fue creada en 2002 con la fusión de South African Breweries y Miller Brewing. En un periodo de tres años, desde que Graham Mackay está en la presidencia, el precio de las acciones de la empresa casi se ha duplicado. Cuando Philip Morris vendió Miller Brewing a SAB, Anheuser-Busch era la cervecería más grande de Estados Unidos y también la más rentable, sin embargo, SABMiller ha tenido mucho éxito y su participación de mercado la coloca en un sólido segundo lugar, sobre todo en Estados Unidos con su marca Miller Light. Más importante aún, SABMiller ha seguido una estrategia multinacional utilizando las adquisiciones para comprar marcas regionales y locales sólidas en todo el mundo. Con su estrategia de adquisiciones, SABMiller ha comprado Peroni en Italia, Pilsner Urquell en la República Checa, Tyskie en Polonia y, en fecha más reciente, Bavaria, la cervecería que sigue a la de mayor tamaño de América Latina. Las cervecerías globales Inbev (la cervecería global más grande del mundo por volumen) y Heineken también han adquirido empresas como medio para implementar sus estrategias multinacionales.[96]

Para implementar su estrategia multinacional, SABMiller utiliza la estructura de las zonas geográficas mundiales, con oficinas centrales de las divisiones en regiones y países de todo el mundo. La descentralización de estas oficinas regionales y de los países permite un marketing fuerte con el cual es factible adaptar las marcas adquiridas a las culturas locales y mejorar algunas estructuras de costos, en especial porque evitan importantes costos de transporte para

atravesar regiones geográficas. SABMiller espera hacer más adquisiciones en mercados en desarrollo, como China e India, para contribuir al crecimiento futuro. Sin embargo, la combinación de estrategia y estructura ha funcionado bien incluso en Estados Unidos, donde las utilidades de Miller han superado sus expectativas. Por lo tanto, el ajuste de la estrategia y la estructura de SABMiller han contribuido mucho al éxito de la empresa, no sólo en Estados Unidos sino también en todo el mundo.[97]

Una desventaja clave del alineamiento de la estrategia multinacional y la estructura de las zonas geográficas mundiales es que impide crear una eficiencia global fuerte. Ante el cada vez mayor énfasis que los mercados internacionales están poniendo en los productos de costo más bajo, ha aumentado la necesidad de obtener economías de escala mundiales. Estos cambios han fomentado la utilización de una estrategia global que coincide con la estructura, es decir, la estructura mundial de divisiones de productos.

Estructura mundial de divisiones de productos para implementar la estrategia global

En el caso de la *estrategia global* la oficina matriz de la corporación determina la estrategia competitiva y la empresa ofrece productos estandarizados en los mercados de todos los países. El éxito de la empresa depende de su capacidad para desarrollar y aprovechar las economías de alcance y de escala a nivel global. La decisión de recurrir al *outsourcing* de algunas actividades primarias y de apoyo utilizando a los mejores proveedores del mundo es particularmente útil cuando la empresa trata de desarrollar economías de escala.[98]

La estructura mundial de divisiones de productos apoya el uso de la estrategia global. En la **estructura mundial de divisiones de productos** la autoridad para tomar decisiones está

*En la **estructura mundial de divisiones de productos** la autoridad para tomar decisiones está centralizada en las oficinas principales de las distintas divisiones del mundo, las cuales coordinan e integran las decisiones y las acciones de sus unidades de negocio.*

FIGURA 11.9 Estructura mundial de divisiones de productos para implementar la estrategia global

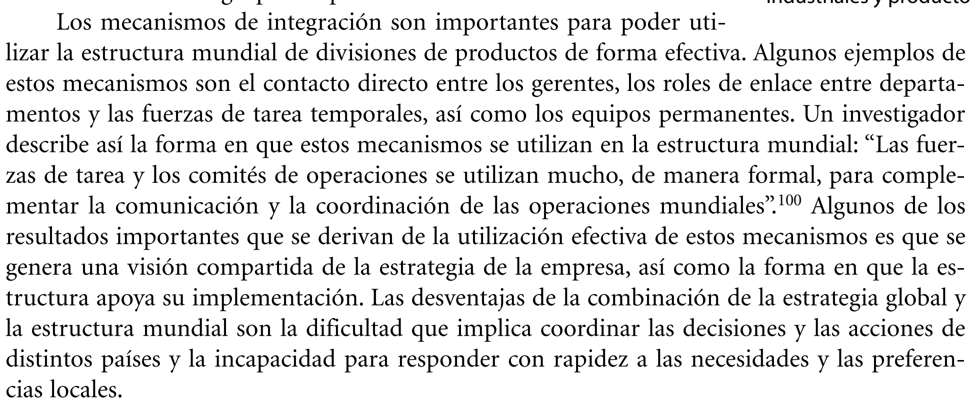
centralizada en las oficinas principales de las distintas divisiones del mundo, las cuales coordinan e integran las decisiones y las acciones de sus unidades de negocio (véase la figura 11.9). Las empresas que están creciendo con rapidez y que quieren administrar de forma efectiva sus líneas de productos diversificados (como Canon, Inc. de Japón) con frecuencia utilizan esta estructura.

Canon Inc. es una enorme empresa japonesa que se concentra en las máquinas para negocios, las cámaras y los productos ópticos. Utiliza la estrategia global que se concentra de forma continua en la integración de sus operaciones de producción y en reducir aún más los costos por medio de procesos e I&D de nuevos productos. Implementa su estrategia por medio de una estructura mundial de divisiones de productos, la cual tiene cuatro grupos básicos de productos: el de productos de consumo, que incluye las cámaras reflex digitales de una lente, las impresoras de inyección de tinta, los binoculares y los escáner de imagen; el de productos de oficina, que incluye las copiadoras y los sistemas de impresión grandes, así como los correspondientes cartuchos de tinta; el de productos industriales, que incluye equipo de producción de semiconductores y equipo para transmisiones; y el de productos Canon, que incluye los escáner de documentos, las impresoras de etiquetas y tarjetas a color y los productos de información personal. Aun cuando existen oficinas regionales de marketing, éstas dependen de los grupos de productos, y las ventas son organizadas en términos globales con base en estos grupos de productos.[99]



AFP/GETTY IMAGES

Las ventas de Canon están organizadas de forma global con base en sus cuatro grupos principales de productos: productos de consumo, productos de oficina, productos industriales y productos Canon.



Los mecanismos de integración son importantes para poder utilizar la estructura mundial de divisiones de productos de forma efectiva. Algunos ejemplos de estos mecanismos son el contacto directo entre los gerentes, los roles de enlace entre departamentos y las fuerzas de tarea temporales, así como los equipos permanentes. Un investigador describe así la forma en que estos mecanismos se utilizan en la estructura mundial: "Las fuerzas de tarea y los comités de operaciones se utilizan mucho, de manera formal, para complementar la comunicación y la coordinación de las operaciones mundiales".[100] Algunos de los resultados importantes que se derivan de la utilización efectiva de estos mecanismos es que se genera una visión compartida de la estrategia de la empresa, así como la forma en que la estructura apoya su implementación. Las desventajas de la combinación de la estrategia global y la estructura mundial son la dificultad que implica coordinar las decisiones y las acciones de distintos países y la incapacidad para responder con rapidez a las necesidades y las preferencias locales.

Estructura combinada empleada para implementar la estrategia transnacional

La estrategia transnacional requiere que la empresa combine la capacidad de respuesta a lo local que caracteriza a la estrategia multinacional con la eficiencia de la estrategia global. Por consiguiente, las empresas que utilizan esta estrategia quieren obtener las ventajas de la respuesta a lo local y también las de la eficiencia global. La estrategia combinada se utiliza para implementar la estrategia transnacional. La **estructura combinada** es aquella que se funda en las características y los mecanismos de la estructura de las zonas geográficas mundiales y la de las divisiones mundiales de productos. Esta estrategia suele ser implementada por medio de dos estructuras combinadas posibles: una estructura matricial global o un diseño global híbrido.[101]

*La **estructura combinada** es aquella que se funda en las características y los mecanismos de la estrustura de las zonas geográficas mundiales y la de las divisiones mundiales de productos.*

El diseño de una matriz global aglutina su experiencia en los productos y los mercados locales dentro de equipos que desarrollan mercados globales y que responden a ellos. Este diseño (la estructura matricial básica ya fue definida) propicia la flexibilidad para poder diseñar productos y responder a las necesidades de los clientes. No obstante, tiene importantes limitaciones porque coloca a los empleados en una posición que les hace depender más de un gerente. En un momento dado, un empleado puede pertenecer a varios equipos funcionales o de grupos de productos. Las relaciones que se generan por pertenecer a múltiples grupos dificultan que los empleados puedan ser leales a todos ellos al mismo tiempo. Aun cuando la matriz coloca la autoridad en manos de los gerentes que son más capaces de ejercerla, crea problemas

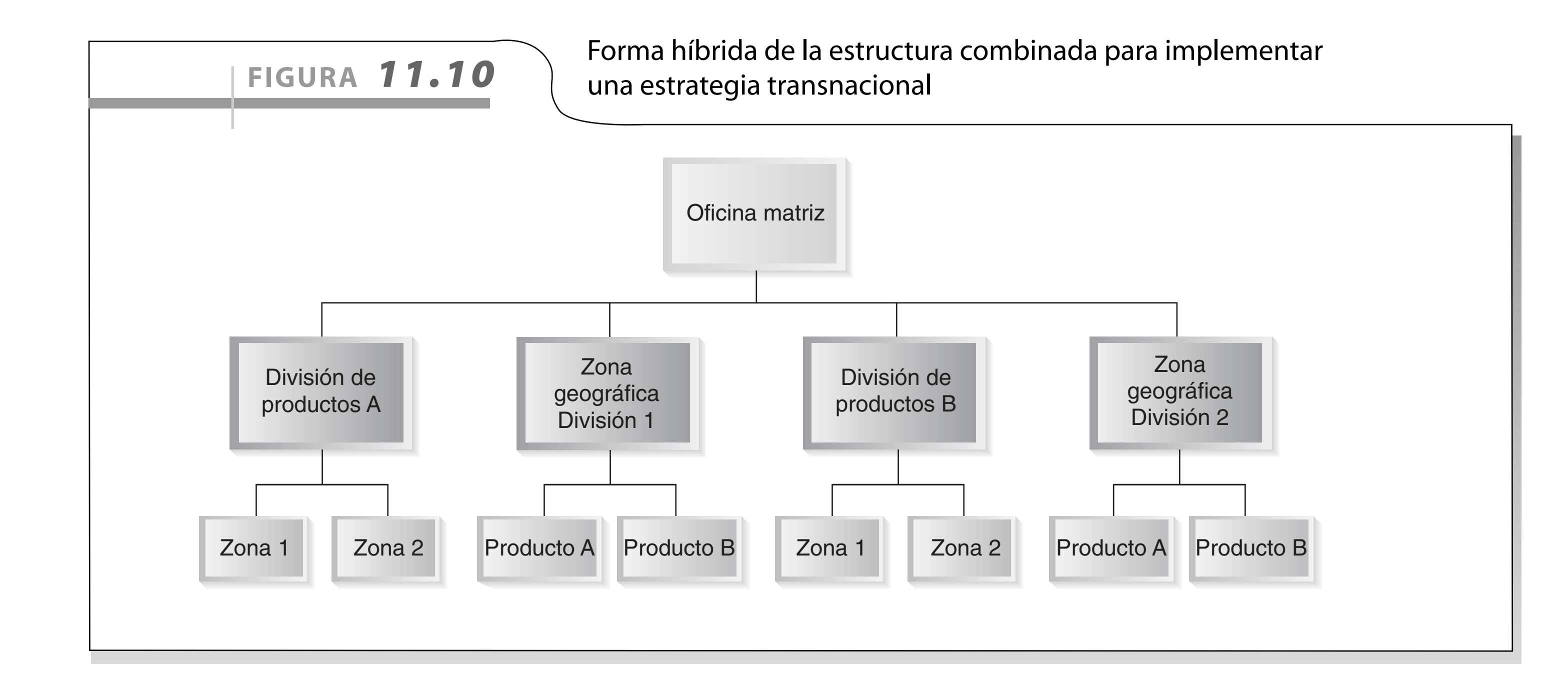


FIGURA 11.10 Forma híbrida de la estructura combinada para implementar una estrategia transnacional

en las relaciones de dependencia de la corporación, las cuales son tan complejas y vagas que dificultan obtener la aprobación de decisiones importantes y, en consecuencia, las retrasan.

En la figura 11.10 se ilustra la estructura híbrida. En el caso de este diseño algunas divisiones están orientadas hacia los productos, mientras que otras se concentran en zonas de mercado. Por consiguiente, cuando la zona geográfica es más importante para algunos productos, los gerentes de división se orientan hacia la zona. En otras divisiones la coordinación de los productos y las eficiencias mundiales son más importantes, en cuyo caso, el gerente de división se orienta más hacia los productos. Por ejemplo, en Philips Electronics NV una serie de productos está orientada al consumo (por ejemplo, las cafeteras), mientras que otros son productos industriales (por ejemplo, los chips semiconductores de teléfonos móviles o el equipo médico como los rayos X o los escáner de ultrasonido).[102] En el caso de los productos orientados al consumo, las divisiones están más descentralizadas y orientadas a las zonas geográficas, mientras que en el de los semiconductores, las divisiones están más centralizadas y orientadas a los productos.

El ajuste de la estrategia multinacional con la estructura de las zonas geográficas mundiales y el de la estrategia global con la estructura de divisiones mundiales de productos es evidente. Sin embargo, cuando una empresa quiere utilizar una estructura combinada para implementar la estrategia multinacional y la global al mismo tiempo, los mecanismos adecuados para integrar las dos estructuras son menos evidentes. La estructura utilizada para implementar la estrategia trasnacional debe ser al mismo tiempo centralizada y descentralizada, estar integrada y no integrada, y ser formal e informal. Estas características que parecen contrarias deben ser administradas empleando una estructura global que propicie que todos los empleados comprendan los efectos que tiene la diversidad cultural en las operaciones de la empresa. El recuadro "Enfoque estratégico" en el que se habla del enfoque de equipos que utiliza Unilever ilustra lo anterior.

El enfoque de equipos que se ilustra en el recuadro "Enfoque estratégico" sobre Unilever subraya que, para poder combinar la cultura de la organización, se requiere tener un sólido componente educativo. Cuando el cambio cultural es efectivo, la estructura combinada permitirá que la empresa aprenda a obtener los beneficios competitivos en las economías locales mediante la adaptación de sus competencias centrales, las cuales con frecuencia han sido desarrolladas y alimentadas en contextos donde existe menos diversidad cultural competitiva. A medida que las empresas se han ido globalizando y optando por la estrategia transnacional, la idea de la matriz corporativa ha adquirido mayor importancia para fomentar el liderazgo y la visión compartida que fortalecen su identidad.[103]

Enfoque estratégico

Unilever se reorganiza para implementar la estrategia transnacional empleando una estructura combinada

Unilever es una enorme empresa de productos de consumo que, a lo largo de su historia, ha tenido su domicilio en Holanda y en el Reino Unido. Unilever está adoptando una estructura similar a la que utilizó Procter & Gamble (P&G) para su reorganización, con gerentes globales que supervisan el marketing y el desarrollo de los productos de consumo y con jefes regionales que controlan áreas como las ventas, la compra de medios y el marketing comercial. La nueva estructura organizacional, que fue tomando forma a lo largo de seis años, y de forma más notoria en 2005, con Patrick Cescau, el presidente, está apartando a Unilever del dominio específico de las plazas que va ligado a la estrategia multinacional y la estructura de zonas mundiales. Con su reestructuración "Unilever pretende disminuir la influencia que tienen los jefes de distintos países mediante la formación de equipos globales para algunos productos". Así que queda claro que Unilever está utilizando una estructura combinada para implementar una estrategia transnacional.

El sistema de organización de Unilever difiere del de P&G en un sentido fundamental: "la responsabilidad de las pérdidas y ganancias está en manos de los presidentes regionales y no de organizaciones de categoría global que controlan el marketing, las mezclas de productos y la estrategia". Aun cuando los gerentes de marca y los directores de categoría de marcas globales no tienen ingerencia en los planes estratégicos globales de cada unidad de negocios, las organizaciones regionales tienen facultades para establecer los presupuestos de marketing y comprar las aplicaciones reales de los medios (por ejemplo, anuncios en televisión, radio, Internet o diarios). En el pasado esta facultad estaba en manos de los gerentes de los distintos países. Un veterano ejecutivo de P&G comentó con estas palabras la reestructuración: "En esencia, se está trasladando el derecho de tomar decisiones y eso es muy difícil porque corona a nuevos reyes, pero destrona a otros". Con el nuevo sistema, "los gerentes de los países no pueden meter las manos en los empaques, la formulación o la publicidad (del producto)".

Por ejemplo, con la nueva estructura, los comercializadores regionales de las marcas para el cuidado personal, como Dove, Lux y Axe/Lynx, dependen directamente de Simon Clift, el director de marketing de productos de marca para el cuidado personal. Esto amplía la cantidad de personas que supervisa desde 60 individuos hasta miles de ellos, así que ahora se concentrará sólo en los productos para el cuidado personal. A su vez, Clift reporta a Ralph Kugler, presidente de productos de cuidado personal a nivel de consejo.

Un ejemplo de cómo opera la reestructuración en las distintas regiones es el negocio de los productos para el hogar y para el cuidado personal en Asia. Los jefes de los países de Asia se han ido mudando a Singapur con el fin de formar un equipo para administrar las inversiones en innovación y en marketing en toda la región. En lugar de depender de los directores de marketing de cada país, ellos formarán un equipo regional para administrar las marcas en toda la región y, por ende, sólo las ventas seguirán siendo una función exclusivamente local. Aun cuando este realineamiento podría acelerar los procesos de toma de decisiones, mejorar la administración de costos y proporcionar mayor consistencia de las marcas en la región, también existe el riesgo de que pudiera debilitar la información que proporcionan los comercializadores locales orientados al consumo. "No está muy claro cómo una estrategia formulada en Singapur para el mercado tailandés funcionará en el contexto de India." La línea de fondo es que ahora existe más centralización de la administración de marcas globales y regionales que con la estrategia anterior. Por lo tanto, a medida que Unilever avanza en el ámbito global, ha ido pasando de una estrategia multinacional desarrollada en Europa continental a una estrategia transnacional. Ésta refleja en cierta medida la



© LON C. DIEHL/PHOTOEDIT

Unilever se ha reestructurado mediante la formación de equipos globales para algunos productos, en lugar de tener equipos específicos para las plazas. Ben & Jerry's es una de las marcas propiedad de Unilever.



estrategia que competidores como P&G y L'Oréal han implementado antes, pero con más control de las zonas regionales que de los productos.

Si la reestructuración de la empresa no funciona como se ha propuesto, muchos accionistas esperan que la organización se pueda dividir en dos empresas distintas, una que se dedique a los alimentos y la otra a los jabones y los productos para el cuidado personal. De esta manera los negocios separados podrían perseguir fusiones que fortalecerían a cada uno de ellos. Esta presión comenzó a sentirse aún más a partir de que P&G realizó la compra hostil de Gillette, la cual podría desatar una mayor consolidación en el sector de los productos de consumo y para el hogar en los que compite Unilever.

Fuentes: "Can Unilever create a masterpiece? *Strategic Direction*, 11 de mayo de 2005, p.14; "Unilever's restructure 'makes us more like P&G'", *Marketing Week*, 24 de febrero de 2005, p. 8; D. Ball, "Too many cooks: Despite revamp. Unwieldy Unilever Falls behind rivals", *Wall Street Journal*, 3 de enero de 2005, p. A1; D. Ball, "Unilever weighs adding CEO post to alter structure", *Wall Street Journal*, 7 de febrero de 2005, p. B5; D. Baishya, "Will realignment and Unilever marketing strategies?", Media, 4 de enero de 2005, p. A 20; G. Jones y P. Miskell, "European integration and corporate restructuring: The strategy of Unilever c.1957-c.1990", *Economic History Review*, 58(1), 2005, pp. 113-139; J. Neff, "Unilever gets snarled in its own untangling", *Advertising Age*, 2 de mayo de 2005, pp. 63-64; "Unilever reorganization shifts P&L Responsibility", *Advertising Age*, 28 de febrero de 2005, p. 13.

Alineamiento de las estrategias de cooperación con las estructuras de red

Como se explicó en el capítulo 9, la estrategia de red se presenta cuando los socios forman diversas alianzas para mejorar el desempeño de la propia red de alianzas por medio de su cooperación en las tareas.[104] La enorme complejidad del entorno y la incertidumbre que enfrentan las empresas en el contexto competitivo actual están provocando que en la actualidad haya cada vez más empresas que utilizan las estrategias de cooperación, como las alianzas estratégicas y las empresas conjuntas.[105]

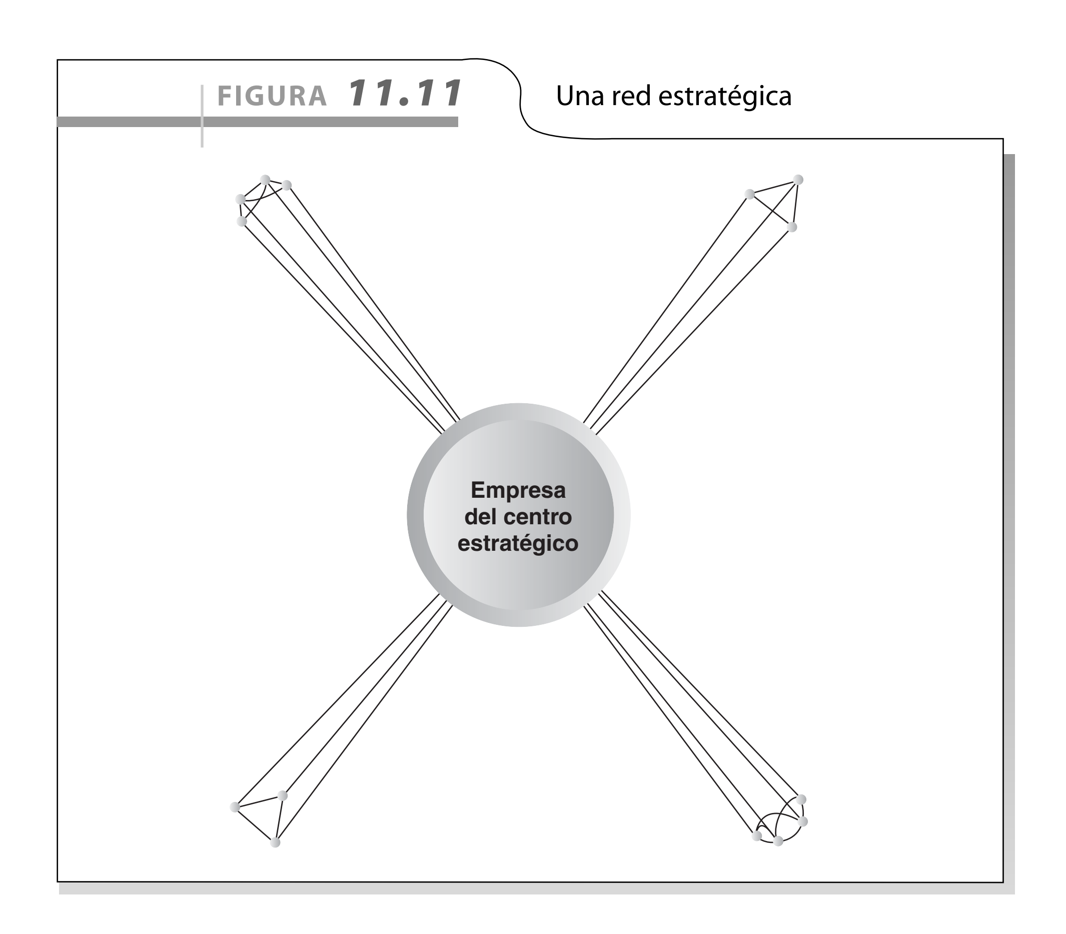
La amplitud y el alcance de las operaciones de las empresas que operan en la economía global ofrecen muchas posibilidades para que éstas cooperen.[106] De hecho, una empresa puede establecer relaciones para cooperar con muchos de sus grupos de interés, entre ellos los clientes, los proveedores y los competidores.[107] Cuando una empresa participa en una combinación de relaciones de cooperación forma parte de una red estratégica o, como dicen algunos, en una constelación de alianzas.[108]

Una *red estratégica* está compuesta por un grupo de empresas que se han unido para crear valor con su participación en diversos arreglos de cooperación, como las alianzas y las empresas conjuntas. Una buena red estratégica permite descubrir más oportunidades que las que podrían identificar los participantes en la red de forma individual.[109] Una red estratégica puede ser fuente de una ventaja competitiva para sus miembros cuando sus operaciones crean un valor que los competidores difícilmente podrán replicar y que los miembros de la red no pueden crear por cuenta propia.[110] Las redes estratégicas se utilizan para implementar estrategias de cooperación a nivel negocio, corporativo e internacional.

Por lo común, la red estratégica es como una libre federación de socios que participan en las operaciones de la red con bastante flexibilidad. En el centro, o la parte medular de la red estratégica, se encuentra la *empresa del centro estratégico*, en torno a la cual giran las relaciones de cooperación de la red (véase la figura 11.11).

Dada su posición central, la empresa del centro estratégico es el fundamento de la estructura de la red estratégica y se ocupa de diversos aspectos de la estructura organizacional, por ejemplo, las relaciones formales de dependencia y los procedimientos, asimismo, administra las casi siempre complejas interacciones de la cooperación entre los socios de la red. Para poder desempeñar las tareas básicas que se explican a continuación, el centro estratégico debe cerciorarse de que los incentivos para participar en la red estén alineados de modo que las empresas que la constituyan sigan teniendo una razón de peso para seguir vinculadas.[111] La empresa del centro estratégico desempeña cuatro tareas principales para administrar la red estratégica y controlar sus operaciones.[112]

Outsourcing estratégico. La empresa del centro estratégico recurre al outsourcing y se relaciona con una mayor cantidad de empresas que otros miembros de la red. También



requiere que los socios de la red sean mucho más que contratistas. Se espera que éstas encuentren oportunidades para que la red cree valor por medio del trabajo en cooperación.

Competencias. Para aumentar la efectividad de la red, la empresa del centro estratégico busca la manera de apoyar los esfuerzos que hace cada miembro por desarrollar competencias centrales que beneficien a la red.

Tecnología. La empresa del centro estratégico es la encargada de administrar las ideas tecnológicas que desarrollan los socios de la red y de ver que las compartan. Esta actividad es facilitada por el requisito estructural que impone que los socios presenten informes formales que detallen los resultados tecnológicos de sus esfuerzos a la empresa del centro estratégico.[113]

Carrera por aprender. La empresa del centro estratégico hace hincapié en que las principales dimensiones de la competencia se presentan entre cadenas de valor y entre redes de cadenas de valor. Por lo anterior, la fuerza que tenga la red estratégica será apenas la correspondiente a la del eslabón más débil de la cadena de valor. Dado que la responsabilidad y autoridad para tomar decisiones están centralizadas en la empresa del centro estratégico, ésta guía a los participantes en sus actividades para crear ventajas competitivas específicas de la red. La exigencia de que cada participante cuente con capacidades que sirvan de base para las ventajas competitivas de la red propicia una rivalidad amigable entre los participantes que buscan desarrollar las habilidades necesarias para formar con rapidez las nuevas capacidades que crean valor para la red.[114]

Es interesante señalar que las redes estratégicas se están usando cada vez con mayor frecuencia, en parte debido a que la empresa del centro estratégico tiene capacidad para ejecutar una estrategia que vincula a otras empresas a menor costo. Esto es posible gracias a que los sistemas de información y las capacidades de comunicación (por ejemplo, Internet) han mejorado mucho.[115]

Implementación de las estrategias de cooperación a nivel negocios

Como se explicó en el capítulo 9, existen dos tipos de alianzas complementarias de negocios: las verticales y las horizontales. Las empresas que tienen competencias que están en distintas etapas de la cadena de valor forman una alianza vertical para integrar, por medio de la cooperación, sus habilidades diferentes pero complementarias. Las empresas que convienen combinar sus competencias para crear valor dentro de la misma etapa de la cadena de valor forman una alianza horizontal. Las alianzas estratégicas complementarias verticales, como las establecidas por Toyota Motor Company, se forman con más frecuencia que las alianzas horizontales. Toyota, actuando como la empresa del centro estratégico, dio forma a su sistema de manufactura esbelta en torno a una red de empresas proveedoras.[116]

Una red estratégica de relaciones verticales, como la formada en Japón por Toyota y sus proveedores, a menudo implica una serie de cuestiones para su implementación.[117] En primer lugar, la empresa del centro estratégico fomenta que los subcontratistas modernicen sus instalaciones y, en caso necesario, les proporciona ayuda técnica y financiera para que lo hagan. En segundo, la empresa del centro estratégico disminuye sus costos de transacción generando contratos de mayor duración con los subcontratistas, de modo que los socios proveedores incrementan su productividad a largo plazo. Este enfoque se opone de manera diametral al de tener que negociar de forma incesante contratos a corto plazo basados en los precios unitarios. En tercer lugar, la empresa del centro estratégico permite que los ingenieros de las empresas que están corriente arriba (proveedoras) tengan mejor comunicación con aquellas empresas con las que han contratado servicios. El resultado es que los proveedores y la empresa del centro estratégico se vuelven más interdependientes y menos independientes.[118]

El sistema de manufactura esbelta que introdujeran Toyota y otras empresas se ha difundido por la industria automotriz de todo el mundo.[119] No obstante, ninguna de esas empresas ha aprendido a replicar la eficacia y la eficiencia de la producción que Toyota obtiene de los arreglos de cooperación dentro de su red estratégica.[120] Un factor clave que explica la ventaja competitiva de Toyota, basada en la manufactura, es el costo que otras empresas contraerían al tratar de imitar la forma estructural que Toyota utiliza para sostener su aplicación. Por consiguiente, la estructura de la red estratégica que creó Toyota como empresa del centro estratégico facilita, en parte, las acciones de cooperación entre las participantes en la red, las cuales sus competidores no pueden comprender ni replicar del todo.

En el caso de las alianzas estratégicas complementarias verticales, como la formada por Toyota y sus proveedores, la empresa del centro estratégico es evidente, al igual que la estructura que ha establecido la empresa. Sin embargo, esto no siempre ocurre en el caso de las alianzas estratégicas complementarias horizontales, en cuyo caso, las empresas tratan de crear valor en la misma parte de la cadena de valor, como ocurre con las alianzas de las líneas aéreas que se suelen formar para crear valor en el segmento de la cadena de valor correspondiente a las actividades primarias del marketing y las ventas (véase la tabla 3.6).[121] Como las líneas aéreas por lo común participan en varias alianzas complementarias horizontales, como la alianza Star formada por Lufthansa, United, Thai, Air Canada, SAS y otras, es difícil determinar cuál es la empresa del centro estratégico. Más aún, la participación en varias alianzas puede llevar a las empresas a cuestionar las verdaderas lealtades e intenciones de los socios. Además, si los rivales hacen bando común en muchas actividades de colaboración, uno o varios gobiernos podrían sospechar que existe la posibilidad de actividades de colusión ilícitas. Por todos estos motivos las alianzas complementarias horizontales se utilizan con menos frecuencia que las verticales.

Implementación de estrategias de cooperación a nivel corporativo

Las estrategias de cooperación a nivel corporativo (como el franquiciamiento) se utilizan para facilitar la diversificación de productos y mercados. El franquiciamiento, como estrategia de

cooperación, permiten a la empresa utilizar sus competencias para ampliar o diversificar su producto o su alcance de mercado, pero sin realizar una fusión ni una adquisición.[122] Las investigaciones indican que el conocimiento que guardan las estrategias corporativas de cooperación facilita la sinergia.[123] Por ejemplo, "McDonald's es líder mundial en los servicios de alimentos minoristas, con más de 30 000 restaurantes locales que cada día atienden a cerca de 50 millones de personas en más de 119 países".[124] El sistema de franquicias de McDonald's es una red estratégica. Su oficina matriz sirve como empresa del centro estratégico para los franquiciados o franquiciatarios de la red. La oficina matriz utiliza controles estratégicos y financieros para confirmar que las operaciones de los franquiciados están creando el mayor valor posible para toda la red. Un tema del control estratégico es la ubicación de las unidades de los franquiciados. McDonald's piensa que sus mayores oportunidades de expansión están fuera de Estados Unidos. Por ejemplo, "espera abrir cuando menos 100 unidades por año en China hasta 2008".[125] Por lo tanto, como empresa del centro estratégico, McDonald's está dedicando sus erogaciones de capital (más de 70 por ciento en los pasados tres años) sobre todo al desarrollo de unidades en mercados fuera de Estados Unidos. Los controles financieros están enmarcados en torno a los requisitos que una parte interesada debe cumplir para convertirse en franquiciado de McDonald's, así como a las normas de desempeño que se deben cumplir cuando se opera una unidad. [126]

Implementación de las estrategias internacionales de cooperación

Las redes estratégicas que se forman para implementar las estrategias internacionales de cooperación dan por resultado que las empresas compitan en varios países.[127] Las diferencias en el contexto normativo de los distintos países incrementan el reto que significa administrar las redes internacionales y verificar, cuando menos, que las operaciones de la red cumplan con todos los requisitos de ley.[128]

Las *redes estratégicas distribuidas* son la estructura organizacional utilizada para administrar las estrategias internacionales de cooperación. Como se muestra en la figura 11.12, varias empresas regionales que son el centro estratégico quedan incluidas en la red distribuida para administrar los múltiples arreglos de cooperación de las empresas asociadas.[129] Los centros estratégicos regionales de Dell Inc. se encuentran en países de todo el mundo y no sólo en Estados Unidos, donde está su oficina matriz. Por ejemplo, Dell tiene un enorme centro europeo en Limerick, Irlanda. Tanto en Limerick como en otras plazas regionales ha desarrollado una sólida red estratégica para su modelo de negocios "hecho sobre pedido" que funciona a lo largo de toda su cadena de suministro. Cuando un pedido entra a Dell, la primera etapa implica un sistema de partes que incluye un eje de proveedores justo a tiempo, que en su mayor parte se ubican muy cerca de la plaza de Dell en cuestión. Por lo general, los componentes que se necesitan para construir el pedido son entregados en un


© GIDEON MENDEL/CORBIS

Dell ha desarrollado redes estratégicas en cada uno de sus centros regionales y con ello ha incrementado entre cinco y siete por ciento la rentabilidad de la empresa.

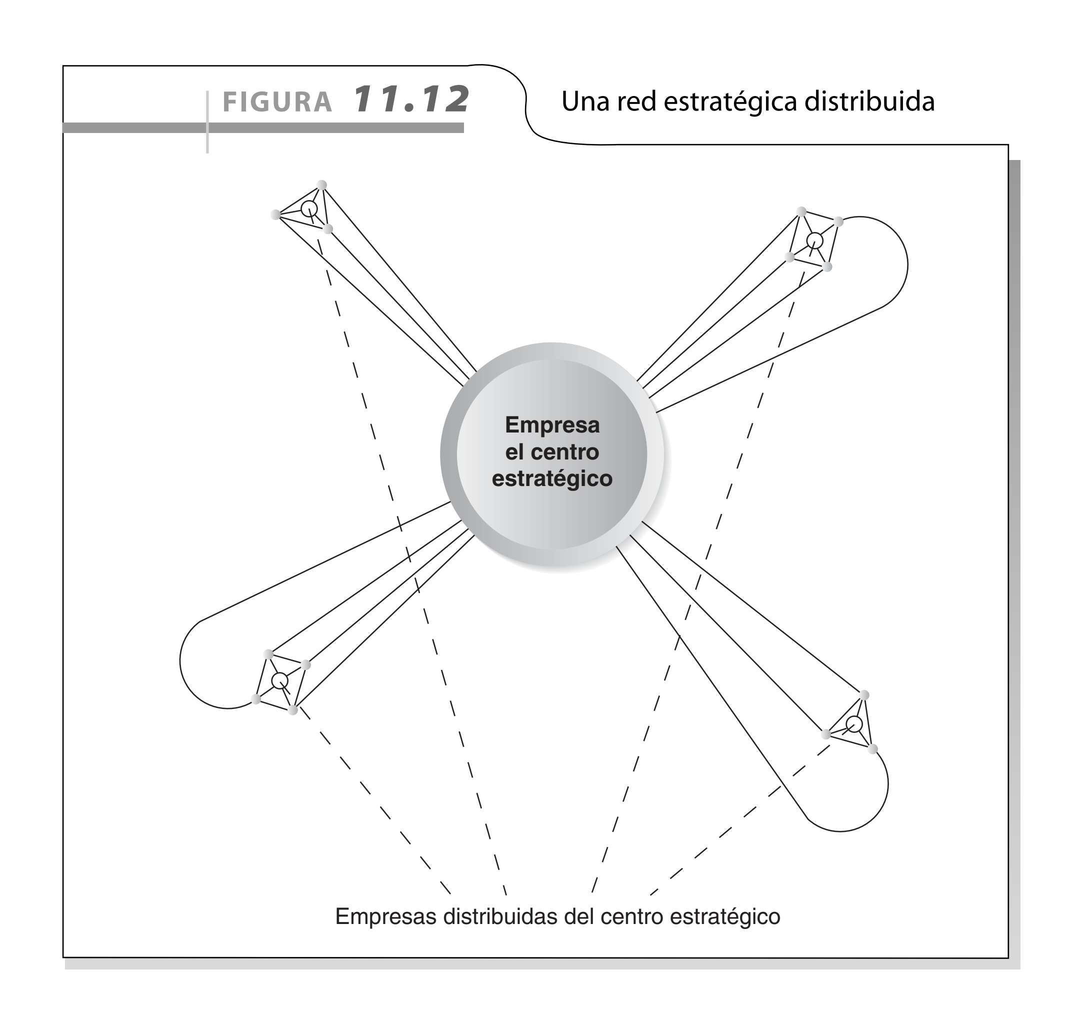


FIGURA 11.12 Una red estratégica distribuida

plazo de cuatro horas después de que éste es recibido. Esta red de suministro impulsada por la demanda crea, en promedio, 15 por ciento menos de inventario y una mejora de 17 por ciento en el desempeño de los pedidos. AMR Research sugiere que la red de Dell mejora su rentabilidad entre cinco y siete por ciento.[130]

RESUMEN

- La estructura organizacional especifica las relaciones de dependencia, los procedimientos, los controles, la autoridad y los procesos de toma de decisiones formales de la empresa. La estructura influye en el trabajo de los administradores y, en esencia, detalla el trabajo que se debe desempeñar y la forma de desempeñarlo. Los controles organizacionales guían la utilización de la estrategia, indican la forma de comparar los resultados actuales con los esperados y sugieren las medidas que se deben tomar para mejorar el desempeño cuando éste no cumple con las expectativas. Cuando la estructura y los controles coinciden como es debido con la estrategia para la que fueron creados, pueden significar una ventaja competitiva.
- Los controles estratégicos (en gran parte, criterios subjetivos) y los controles financieros (en gran parte, criterios objetivos) son dos tipos de controles organizacionales utilizados para implementar la

estrategia que ha elegido la empresa. Los dos tipos de controles son críticos, aun cuando su grado de énfasis varía dependiendo de la forma en que se alinean la estrategia y la estructura.

- La estrategia y la estructura influyen una en la otra, pero, en general, la estrategia influye más en la estructura. Las investigaciones indican que las empresas tienden a cambiar de estructura cuando el deterioro de su desempeño las obliga a hacerlo. Los administradores efectivos anticipan la necesidad de un cambio estructural y, cuando la evidencia requiere que lo hagan, modifican con rapidez la estructura con el fin de dar cabida a lo necesario para poder implementar la estrategia de la organización.
- La estructura funcional se utiliza para implementar las estrategias de negocios. La estrategia de liderazgo en costos requiere una estructura funcional centralizada, la cual enfatiza la eficiencia de la manufactura y la ingeniería de procesos. La estructura funcional de la estrategia de diferenciación descentraliza las decisiones relativas a la implementación, en especial las que se refieren al marketing, dejándolas en manos de las partes involucradas en las funciones organizacionales individuales. Las estrategias de enfoque, utilizadas con frecuencia en las empresas pequeñas, requieren una estructura simple hasta el momento en que la empresa se diversifica en términos de productos y mercados.
- Las combinaciones únicas de las diferentes formas de la estructura multidivisional coinciden con las diferentes estrategias corporativas de diversificación para implementar debidamente dichas estrategias. La estructura M de forma cooperativa, utilizada para implementar la estrategia corporativa relacionada concentrada, tiene una oficina matriz centralizada y muchos mecanismos integradores. Los incentivos de las divisiones están ligados al desempeño global de la empresa. La estructura M en forma de UEN vinculadas relacionadas establece centros de utilidad separados dentro de la empresa diversificada; es decir, cada centro de utilidad puede tener divisiones que ofrecen productos similares, pero los centros no están relacionados entre sí. La estructura M de forma competitiva, utilizada para implementar la estrategia de diversificación no relacionada, es muy descentralizada, carece de mecanismos de integración y utiliza criterios financieros objetivos para evaluar el desempeño de cada unidad.
- La estrategia multinacional, implementada por medio de la estructura de zonas geográficas mundiales, pone el énfasis en la descentralización y ubica todas las actividades funcionales en el país anfitrión o en un área geográfica. La estructura de divisiones mundiales de productos se utiliza para implementar la estrategia global. Esta estructura está centralizada para poder coordinar e integrar las actividades de distintas funciones de modo que se puedan obtener economías de alcance y de escala globales. La autoridad para tomar decisiones está centralizada en la oficina matriz de las divisiones mundiales de la empresa.
- La estrategia transnacional, con la cual la empresa busca responder a los aspectos locales como hace la estrategia multinacional y a la eficiencia global como hace la estrategia global, se implementa por medio de una estructura combinada. Como la estructura combinada debe ser al mismo tiempo centralizada y descentralizada, integrada y no integrada y formal e informal, ésta es difícil de organizar y de administrar con éxito. No obstante, se sugieren dos diseños estructurales: la estructura de matriz y la híbrida, con divisiones geográficas y de productos.
- Las estrategias de cooperación, que se están volviendo cada vez más importantes para tener éxito competitivo, son implementadas por medio de estructuras organizacionales enmarcadas por redes estratégicas. Las empresas que están en el centro estratégico cumplen una función crucial en la administración de las redes estratégicas.

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿En qué consisten la estructura organizacional y los controles organizacionales?¿Cuáles son las diferencias entre los controles estratégicos y los financieros?
2. ¿Qué significa que la estrategia y la estructura tienen una relación recíproca?
3. ¿Cuáles son las características de las estructuras funcionales que se utilizan para implementar las estrategias de negocios de liderazgo en costos, diferenciación, liderazgo en costos y diferenciación integrada y de enfoque?
4. ¿Cuáles son las diferencias entre las tres versiones de las estructuras organizacionales multidivisionales (forma M) que se utilizan para implementar las estrategias corporativas de diversificación relacionada concentrada, relacionada vinculada y no relacionada?
5. ¿Qué estructuras organizacionales se utilizan para implementar las estrategias internacionales multinacional, global y transnacional?
6. ¿Qué es una red estratégica? ¿Qué es una empresa del centro estratégico?

EJERCICIOS

Estructura y controles organizacionales

Usted es miembro del consejo de administración de una exitosa empresa que tiene 50 socios y brinda servicios contables a clientes corporativos, y quiere que la organización se expanda ofreciendo servicios de consultoría en administración a estos clientes. Otra posibilidad para su empresa es ofrecer los dos tipos de servicios a clientes más pequeños.

Parte uno

A usted le interesa saber qué cambios se tendrían que aplicar a la estructura organizacional para apoyar estos servicios. Con base en el material que contiene este capítulo, utilice la gráfica siguiente para clasificar cada tipo de estructura organizacional con base en las actividades (procesamiento de información coordinación y control) que usted espera que se tendrán que reforzar.

Parte dos

A usted también le preocupa que se pueda presentar un conflicto de intereses si su empresa brinda servicios contables y también administrativos al mismo cliente. Formen pequeños equipos y analicen si es posible que una empresa utilice una estructura y controles organizacionales para lograr sus objetivos estratégicos y evitar conflictos de intereses entre sus divisiones.

	Procesamiento de información	Coordinación	Control
Estructura simple			
Estructura funcional			
Estructura multidivisional			

Cuestiones estructurales de la diversificación relacionada

Durante muchos años, Kodak utilizó la estructura multidivisional de forma cooperativa para implementar la estrategia de diversificación relacionada concentrada. Con esta estructura las funciones organizacionales primarias, como la manufactura, la atención al cliente y la planeación estratégica, estaban centralizadas, lo cual permitía que la experiencia fuera compartida entre las siete divisiones de productos de Kodak. La estructura cooperativa le funcionó bien a Kodak cuando usaba la estrategia relacionada concentrada para competir en mercados que habían sido hasta cierto punto estables durante muchos años. Sin embargo, las tecnologías innovadoras y la creciente competencia alteraron estos mercados, provocando que compartir las habilidades y las tecnologías relacionadas entre todas las divisiones tuviera menos valor para la competencia. Más aún, compartir los recursos clave y sus costos correspondientes entre las muchas unidades de negocio que estaban enfrentando crecientes niveles de competencia y mercados inestables dificultó que Kodak pudiera evaluar la rentabilidad de sus divisiones de productos (Imágenes de consumo, Imágenes digitales y aplicadas, Kodak Professional, Imágenes de salud, Imágenes de documentos e (Imágenes de entretenimiento) y divisiones operativas (Comercial y Gobierno, Gobierno Federal y Transporte Mundial).

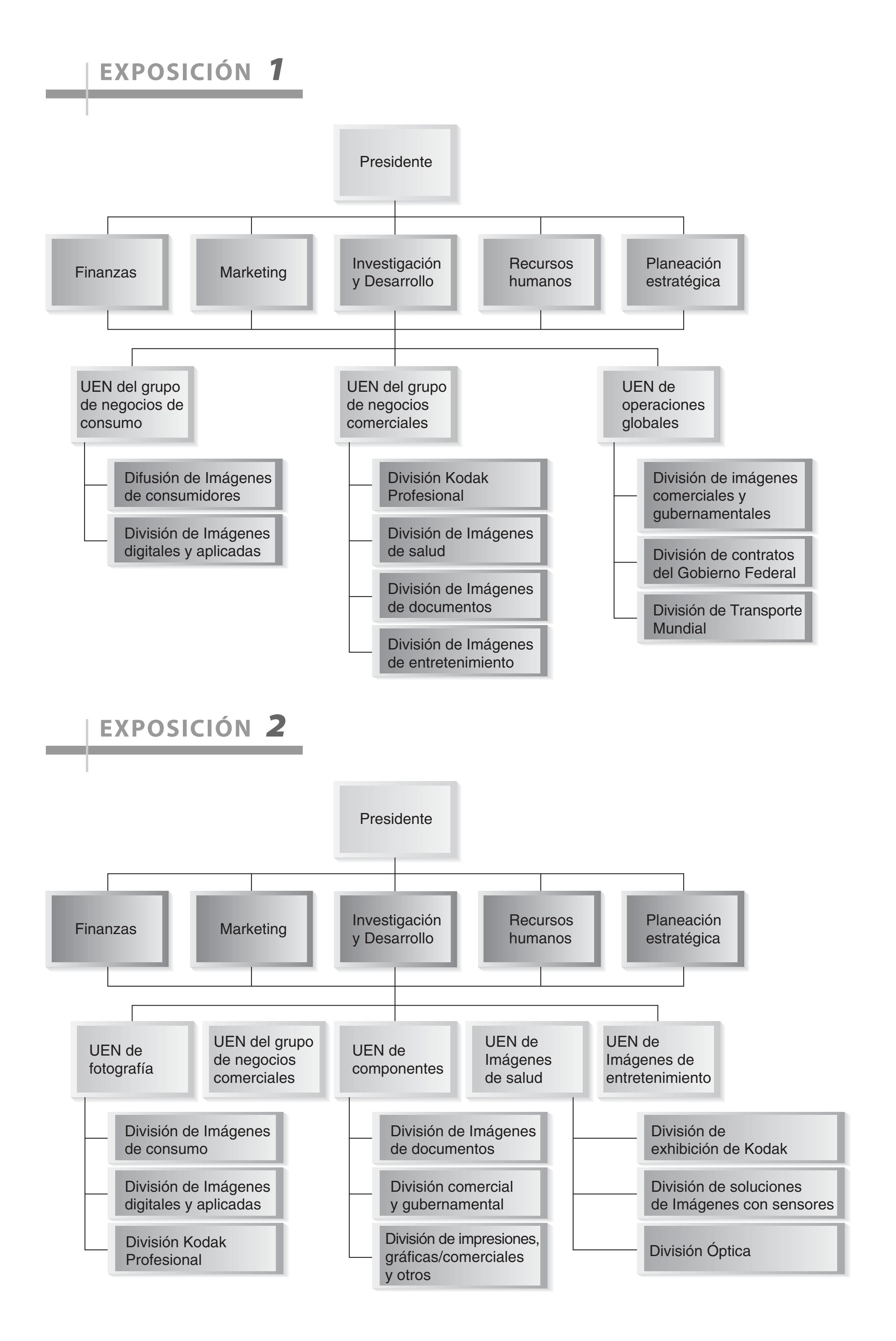
El análisis del entorno externo y de los recursos, las capacidades y las competencias centrales de Kodak dieron por resultado que los altos directivos concluyeran que la empresa debía disminuir la cantidad de eslabones entre las unidades de negocio y sus productos y servicios. Más adelante, en octubre de 2000, Kodak pasó a una estructura de tres UEN (véase la exposición 1). Con esta estructura las seis divisiones de productos fueron agrupadas en dos UEN generales, orientadas a los clientes (Consumo y Comercial) La tercera UEN (Operaciones globales) manejaba los contratos de Kodak con el Gobierno, así como distintas necesidades de operaciones y la cadena de suministro. Los ejecutivos de Kodak consideraron que la estructura resultante distaba mucho de ser óptima y concluyeron que se necesitaba otra forma de estructura de UEN. En 2001 se implementó una nueva versión de las UEN (véase la exposición 2).

Utilice los materiales de este capítulo como base de información para su análisis y responda las dos preguntas siguientes:

1. ¿Cómo pueden los cambios fundamentales, consecutivos y rápidos de la estructura corporativa facilitar o entorpecer la capacidad de Kodak para implementar con eficacia y eficiencia su estrategia corporativa?
2. ¿Estos dos nuevos organigramas de Kodak coinciden bien con la estrategia corporativa relacionada vinculada o con la relacionada concentrada? Justifique su respuesta.

EXPOSICIÓN 1

EXPOSICIÓN 2



NOTAS

1. M .S. Gary, "Implementation strategy and performance outcomes in related diversification", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 643-664; J. Hauser, "Organizational lessons for nonprofits", *The McKinsey Quartely*, Edición Especial, 2003, pp. 60-69.
2. H. Barth, "Fit among competitive strategy, administrative mechanisms, and performance: A comparative study of small firms in mature and new industries", *Journal of Small Business Management* 41(2), 2003, pp. 133-147; R. E. Miles y C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, Nueva York, 1978.
3. N. Nohria, W. Joyce y B. Robertson, "What really works", *Harvard Business Review*, 81(7), 2003, pp. 42-52.
4. T. Amburgey y T. Dacin, "As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change", *Academy of Management Journal*, 37, 1994, pp. 1427-1452.
5. B. Keats y H. O'Neil, "Organizational structure: Looking through a strategy lens", en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison, Eds., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2001, pp. 520-542.
6. R. E. Hoskisson, C. W. L. Hill y H. Kim, "The multidivisional structure: Organizational fossil or source of value?", *Journal of Management*, 19, 1993, pp. 269-298.
7. E. M. Olson, S. F. Slater, G. Thomas y M. Hult, "The performance implications of fit among business strategy marketing organization structure, and strategic behavior", *Journal of Marketing*, 69(3), 2005, pp. 49-65.
8. T. Burns y G. M. Stalker, *The Management Innovation*, Tavistock, Londres, 1961; P. R. Lawrence y J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1967; J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, Londres, 1965.
9. H. Kim, R. E. Hoskisson, L. Tihanyi y J. Hong, "Evolution and restructuring of diversified business groups in emerging markets: The lessons from chaebols in Korea", *Asia Pacific Journal of Management,* 21, 2004, pp. 25-48; M. Bower, "Organization: Helping People pull together", *The McKinsey Quarterly*, Núm. 2, www.premium.mckinseyguarterly.com, 2003.
10. Keats y O'Neill, "Organizational structure", p. 533; Galbraith, *Designing Organizations*, p. 6.
11. Keats & O'Neill, "Organizational structure", p. 533; Galbraith, *Designing Organizations*, p. 6.
12. H. J. Leavitt, "Why hierarchies thrive", *Harvard Business Review*, 81(3), 2003, pp. 96-102.
13. R. L. Priem, L. G. Love y M. A. Shaffer, "Executive perceptions of uncertainty sources: A numerical taxonomy and underlying dimensions", *Journal of Management*, 28, 2002, pp. 725-746.
14. S. K. Ethiraj y D. Levinthal, "Bounded rationality and the search for organizational architecture: An evolutionary perspective on the design of organizations and their evolvability", *Administrative Science Quarterly,* 49, 2004, pp. 404-437; J. D. Day, "The value in organization", *The McKinsey Quartely,* Núm. 2, pp. 4-5; V. P. Rindova y S. Kotha, "Continuous 'morphing': Competing through dynamic capabilities, form, and function", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 1263-1280.
15. Barth, "Fit among competitive strategy, administrative mechanisms, and performance", J. G. Covin, D. P. Slevin y M. B. Heeley, "Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode: Structural and environmental consideration", *Journal of Business Research,* 52, 2001, pp. 51-67.
16. E. M. Olson, S. F. Slater y G. T. M. Hult, "The importance of structure and process to strategy implementation", *Business Horizons*, 48(1), 2005, pp. 47-54; H. Barkema; J. A. C. Baum y E. A. Mannix, "Management challenges in a new time", *Academy of Management Journal,* 45, 2002, pp. 916-930.
17. L. Donaldson, *The contingency theory of organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA; Jenster y Hussey, *Company Analysis*, p. 169; L. Donaldson, "A positivist alternative to the structure-action approach", *Organization Studies*, 18, 1997, pp. 77-92.
18. M. A. Schilling y H. K. Steensma, "The use of modular organizational forms: An industry-level analysis", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 1149-1168.
19. C. B. Dobni y G. Luffman, "Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 577-585; D. C. Hambrick y J. W. Frederickson, "Are you sure you have a strategy?", *Academy of Management Executive*, 15(4), 2001, pp. 48-59.
20. T. J. Andersen, "Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments", *Journal of Management Studies*, 41, 2004, pp. 1271-1299.
21. J. Rivkin y N. Siggelkow, "Balancing search and stability: Interdependencies among elements of organizational design", *Management Science*, 49, 2003, pp. 290-321; G. A. Bigley y K. H. Roberts, "The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile as environments", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 1281-1299.
22. K. D. Miller y A. T. Arikan, "Technology search investments: Evolutionary, option reasoning, and option pricing approaches", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 473-485; J. Child y R. M. McGrath, "Organizations unfettered: Organizational form in an information-intensive economy", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 1135-1148.
23. S. K. Ethiraj y Daniel Levinthal, "Modularity and innovation in complex systems", *Management Science*, 50, 2004, pp. 159-173; T.W. Malnight, "Emerging structural patterns within multinational corporations: Toward process-based structural structures", *Academy of Management Journal*, 44, 2004, pp. 1187-1210; A. Sharma, "Central dilemmas of managing innovation in firms", *California Management Review*, 41(3), 1999, pp. 146-164; H. A. Simon, "Bounded rationality and organizational learning", *Organization Science*, 2, 1991, pp. 125-134.
24. S. K. Maheshwari y D. Ahlstrom, "Turning around a state owned enterprise: The case of Scooters India Limited", *Asia Pacific Journal of Management*, 21(1-2), 2004, pp. 75-101; B. W. Keats y M. A. Hitt, "A causal model of linkages among environmental dimensions, macroorganizational characteristics, and performance", *Academy of Management Journal*, 31, 1988, pp. 570-598.
25. A. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge; MA, 1962.
26. R. E. Hoskisson, R. A. Johnson, L. Tihanyi y R. E. White, "Diversified business groups and corporate refocusing in emerging economies", *Journal of Management*, 31, 2005, pp. 941-965; J. D. Day, E. Lawson y K. Leslie, "When reorganization works", *The McKinsey Quarterly*, Núm. 2, 2003, pp. 20-29.
27. M. Robb, P. Todd y D. Turnbull, "Untangling underperformance", *The McKinsey Quarterly*, Núm. 2, 2003, pp. 52-59; Keats y O'Neill, "Organizational structure", p. 535.
28. C. H. Noble, "The eclectic roots of strategy implementation research", *Journal of Business Research*, 45, 1999, pp. 119-134.
29. P. K. Mills y G. R. Ungson, "Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls", *Academy of Management Review*, 28, 2003, pp. 143-153.
30. R. Reed, W. J. Donoher y S. F. Barnes, "Predicting misleading disclosures: The effects of control, pressure, and compensation", *Journal of Managerial Issues*, 16, 2004, pp. 322-336.
31. C. Sundaramurthy y M. Lewis, "Control and collaboration: Paradoxes of governance", *Academy of Management Review*, 28, 2003, pp. 397-415.

32. Y. Li, L. Li, Y. Liu y L. Wang, "Linking management control system with product development and process decisions to cope with environment complexity", *International Journal of Production Research*, 43, 2005, pp. 2577-2591; D. F. Kuratko, R. D. Ireland y J. S. Hornsby, "Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy", *Academy of Management Executive*, 15(4), 2001, pp. 60-71.
33. S. D. Julian y E. Scifres, "An interpretative perspective on the role of strategic control in triggering strategic change", *Journal of Business Strategies*, 19, 2002, pp. 141-159.
34. R. E. Hoskisson, M. A. Hitt y R. D. Ireland, "The effects of acquisitions and restructuring strategies (strategic refocusing) on innovation", en G. von Krogh, A. Sinatra y H. Singh, Eds. *Managing Corporate Acquisition,* MacMillan, Londres, 1994, pp. 44-169.
35. M. A. Hitt, R. E. Hoskisson, R. A. Johnson y D. D. Moesel, "The market for corporate control and firm innovation", *Academy of Management Journal*, 39, 1996, pp. 1084-1119.
36. C. Edwards, "Shaking up Intel's insides", *Business Week*, 31 de enero de 2005; p. 35; W. Lazonick y A. Prencipe, "Dynamic capabilities and sustained innovation: Strategic control and financial commitment at Rolls-Royce PLC", *Industrial and Corporate Change,* 14, 2005, pp. 501-542.
37. R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, "Strategic control and relative R&D Investment in multiproduct firms", *Strategic Management Journal*, 9, 1988, pp. 605-621.
38. D. J. Collis, "Corporate strategy in multibusiness firms", *Longa Range Planning*, 29, 1996, pp. 416-418.
39. ML. Songini, "Oracle tools designed to help monitor financial controls", *Computerworld*, 37(229, 2003, p. 49.
40. S. Cowley, "New CEO shuffles CA deck", *Info World*, 11 de abril de 2005, p. 19; B. Funn, "CA starts buying again amid reorganization", *Information Week*, 11 de abril de 2005, p. 24; M. Hamblen, "CA's top exec aims for more focused operations", *Computer World*, 11 de abril de 2005, p. 10.
41. J. B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2a. Ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2002.
42. X. Yin y E. J. Zajac, "The strategy/governance structure fit relationship: Theory and evidence in franchising arrangements", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 365-383.
43. Keats y O'Neill, "Organizational structure", p. 531.
44. D. Miller y J. O. Whitney, "Beyond strategy: Configuration as a pillar of competitive advantage", *Business Horizons,* 42(3), 1999, pp. 5-17.
45. Chandler, "Strategy and Structure".
46. Keats y O'Neill, "Organizational structure", p. 524.
47. M. E. Sosa, S. D. Eppinger y C. M. Rowles, "The misalignment of product architecture and organizational structure in complex product development", *Management Science*, 50, 2004, pp. 1674-1689.
48. S. Karim y W. Mitchell, "Innovating through acquisition and internal development: A quarter-century boundary evolution at Johnson & Johnson", *Long Range Planning*, 37, 2004, pp. 525-547; C. Williams y W. Mitchell, "Focusing firm evolution: The impact of information infrastructure on market entry by U.S. telecommunications companies, 1984-1998", *Management Science*, 50, 2004, pp. 1561-1575.
49. C. Levicki, *The Interactive Strategy Workout*, 2a. Ed., Prentice Hall, Londres, 1999.
50. J. J. Fhrisman, A. Bauerschmidt y C. W. Hofer, "The determinants of new venture performance: An extended model", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 1998, pp. 5-29; H. M. O'Neill, R. W. Pouder y A. K. Buchholtz, "Patterns in the diffusion of strategies across organizations: Insights from the innovation diffusion literature", *Academy of Management Review*, 23, 1998, pp. 98-114.
51. "Welcome to Casket Furniture Store", página home de CasketFurniture.com, www.casketfurniture.com, 25 de agosto de 2005.
52. Galbraith, *Designing Organizations,* p. 25.
53. Keats y O'Neill, "Organizational structure", p. 539.
54. Lawrence y Lorsh, "Organization and Environment".
55. O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust implications*, The Free Press, Nueva York, 1975.
56. Chandler, "Strategy and Structure".
57. J. Greco, "Alfred P. Sloan Jr. (1875-1966): The original organizational man", *Journal of Business Strategy*, 20(5), 1999, pp. 30-31.
58. Hoskisson, Hill y Kim, "The multidivisional structure", pp. 269-298.
59. H. Zhou, "Market structure and organizational form", *Southern Economic Journal*, 71, 2005, pp. 705-719; H. Itah, "Corporate restructuring in Japan Part I: Can M-form organization manage diverse businesses?", *Japanese Economic Review*, 54, 2003, pp. 49-73; W. G. Rowe y P. M. Wright, "Related and unrelated diversification and their effect on human resource management controls", *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 329-338.
60. C. E. Helfat y K. M. Eisenhardt, "Inter-temporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 1217-1232; A. D. Chandler, "The functions of the HQ unit in the multibusiness firm", en R. P. Rumelt, D. E. Schenderl y D. J. Teece, Eds. *Fundamental issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1994, p. 327.
61. O. E. Williamson, "Strategizing, economizing, and economic organization", en R. P. Rumelt, D. E. Schenderl y D. J. Teece, Eds., *Fundamental issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1994, pp. 361-401.
62. R. M. Burton y B. Obel, "A computer simulation test of the M-form hypothesis", *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980, pp. 457-476.
63. O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, and Relational Contracting,* Macmillan, Nueva York, 1985.
64. Keats y O'Neill, "Organizational structure", p. 532.
65. M. F. Wolff, "In the organization of the future, competitive advantage will be inspired", *Research Technology Management*¸ 42(4), 1999, pp. 2-4.
66. R. H. Hall, *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*, 6a. Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1996, p. 13; S. Baiman, D. F. Larcker y M. V. Rajan, "Organizational design for business units", *Journal of Accounting Research*, 33, 1995, pp. 205-229.
67. L. G. Love, R. L. Priem y G. T. Lumpkin, "Explicitly articulated strategy and firm performance under alternative levels of centralization", *Journal of Management*, 28, 2002, pp. 611-627.
68. Hall, "Organizations", pp. 64-75.
69. Barney, "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", p. 257.
70. Olson, Slater, Tomas y Hult, "The performance implications of fit among business strategy marketing organization structure, and strategic behavior".
71. "Wal-Mart stores, 'pricing philosophy'", www.walmart.com, 26 de agosto de 2005.
72. Olson, Slaater, Tomas y Hult, "The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior".
73. Chandler, "Strategy and Structure".
74. Gary, "Implementation strategy and performance outcomes in related diversification".
75. R. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, Boston, 1974.
76. R. Gibson, "Outback tries to diversify in new strategy", *Wall Street Journal*, 27 de abril de 2005, p. B8.
77. C. C. Markides y P. J. Williamson, "Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view", *Academy of Management Journal*, 39, 1996, pp. 340-367; C. W. L. Hill, M. A. Hitt y R. E. Hoskisson, "Cooperative versus competitive structure in related and unrelated diversified firms", *Organization Science*, 3, 1992, pp. 501-521.
78. R. F. Drucker, "They're not employees, they're people", *Harvard Business Review*, 80(2), 2002, pp. 70-77; J. Robins y M. E. Wiersema, "A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance", *Strategic Management Journal*, 16, 1995, pp. 277-299.
79. J. R. Baum y S. Wally, "Strategic decision speed and firm performance", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 1107-1129.

80. C. C. Markides, "To diversify or not to diversify", *Harvard Business Review*, 1997, pp. 93-99.
81. J. G March, *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, The Free Press, Nueva York, 1994, pp. 117-118.
82. M. Goold y A. Campbell, "Structured networks: Towards the well-designed matrix", *Long Range Planning*, 36(5), 2003, pp. 427-439.
83. D. DeFotis, "Reversal of Fortune?", *Barron's*, 2 de mayo de 2005, p. T7.
84. P. A. Argenti, R. A. Howell y K. A. Beck, "The strategic communication imperative", *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 2005, pp. 84-89.
85. Hoskisson, Hill y Kim, "The multidivisional structure"; E. E. Hoskisson y M. A. Hitt, "Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives", *Journal of Management*, 16, 1990, pp. 461-509.
86. Hill, Hitt y Hoskisson, "Cooperative versus competitive structures", p. 512.
87. J. Birkinshaw, "Strategies for managing internal competition", *California Management Review*, 44(1), 2001, pp. 21-38.
88. "Textron profile", www.textron.com, 27 de agosto de 2005.
89. M. Maremeont, "Leadership a special report): More can be more: Is the conglomerate a dinosaur from a bygone era? The answer is no-with a caveat", *Wall Street Journal*, 24 de octubre de 2004, p. R4; T. R. Eisenmann y J. L. Bower, "The entrepreneurial M-form: Strategic integration in global media firms", *Organization Science*, 11, 2000, pp. 348-355.
90. S. E. Christophe y H. Lee, "What matters about internationalization: A market-based assessment", *Journal of Business Research*, 58, 2005, pp. 636-643; Y. Luo, "Product diversification in international joint ventures: Performance implications in an emerging market", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 1-20.
91. T. M. Begley y D. P. Boyd, "The need for a corporate global mind-set", *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 2003, pp. 25-32; Tallman, "Global strategic management", p. 467.
92. T. Kostova Y K. Roth, "Social capital in mutinational corporations and a micro-macro model of its formation", *Academy of Management Review*, 28, 2003, pp. 297-317.
93. Malnight, "Emerging structural patterns", p. 1188.
94. J. Wolf y W. G. Egelhoff, "A reexamination and extension of international strategy-structure theory", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 181-189.
95. C. A. Barlett y S. Ghoshal, *Managing cross Borders: The Transnational Solution,* Harvard Business School Press, Boston, 1989.
96. P. Sellers, "SAB brews up big trouble for Bud", *Fortune*, 22 de agosto de 2005, p. 26; D. Blefsky y J. Singer, "SABMiller pursues Columbian brewer", *Wall Street Journal*, 19 de julio de 2005, p. A3.
97. G. Makay, "Challenging conventional wisdom in the global beer business", www.sabmiller.com, 29 de agosto de 2005.
98. S. T. Cavusgil, S. Yeniyurt y J. D. Townsend, "The framework of a global company: A conceptualization and preliminary validation", *Industrial Marketing Management*, 33, 2004, pp. 711-716.
99. I. Rowley, H. Tashiro y L. Lee, "Canon Combat ready", *Business Week*, 5 de septiembre de 2005, pp. 48-49; "About Canon", www.canon.com, 29 de agosto de 2005.
100. Malnight, "Emerging structural patterns", p. 1197.
101. Goold y Campbell, "Structured networks: Towards the well-designed matrix".
102. C. Bryan-Low y S. Simons, "Philips to buy health-care tech firm", *Wall Street Journal Street Journal*, 7 de julio de 2005, p. B5.
103. R. J. Kramer, "Organizing for global competitiveness: The corporate headquarters design", *Chief Executive Digest*, 3(2), 1999, pp. 23-28.
104. Y. L. Doz y G. Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston, 1998, pp. 222.
105. K. Miller, A. Rajala y S. Svahn, "Strategic business nets-their type and management", *Journal of Business Research*, 58, 2005, pp. 1274-1284; S.X. Li y T. J. Rowley, "Inertia and evaluation mechanisms in interorganizational partner selection: Syndicate formation among U.S. investment banks", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 1104-1119; A. C. Inkpen, "Strategic alliances", en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison, Eds., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2001, pp. 409-432.
106. T. H. Reus y W.J. Ritchie III, "Interpartner, parent, and environmental factors influencing the operation of international joint ventures: 15 years of research", *Management International Review*, 44, 2004, pp. 369-395; Luo, "Product diversification in international joint ventures", p. 2.
107. Goold y Campbell, "Structured networks: Towards the well designed matrix"; M. Sawhney, E. Prandelli y G. Verona, "The power of innomediaton", *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 2003, pp. 77-82; R. Gulati, N. Nohria y A. Zaheer, "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, 21 (número especial), 2000, pp. 203-215.
108. B. Gomes-Casseres, "Group versus group: How alliance networks compete", *Harvard Business Review*, 72(4), 1994, pp. 62-74.
109. Tallman, M. Jenkins, N. Henry y S. Pinch, "Knowledge, clusters, and competitive advantage", *Academy of Management Review*, 29, 2004, pp. 258-271; C. Lee, K. Lee y J. M. Pennings, "Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures", *Strategic Management Journal*, 22 (número especial), 2001, pp. 615-640.
110. A. Zaheer y G. G. Bell, "Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 809-825; M. B. Sarkar, R. Echambardi y J. S. Harrison, "Alliance entrepreneurship and firm market performance", *Strategic Management Journal*, 22 (número especial), 2001, pp. 701-711.
111. V. G. Narayanan y A. Raman, "Aligning incentives in supply chains", *Harvard Business Review*, 82(11), 2004, pp. 94-102.
112. S. Harrison, *Japanese Technology and Innovation Management*, Edward Elgar, Northampton, MA, 1998.
113. T. Keil, "Building external corporate venturing capability", *Journal of Management Studies*, 41, 2004, pp. 799-825.
114. P. Sussauge, B. Garrette y W. Mitchell, "Learning from competing partners: Outcomes and duration of scale and link alliances in Europe, North America and Asia", *Strategic Management Journal*, 21, 2004, pp. 99-126; G. Lorenzoni y C. Baden-Fuller, "Creating a strategic center to manage a web of partners", *California Management Review*, 37(3), 1995, pp. 146-163.
115. N. C. Carr, "In praise of walls", *MIT Sloan Management Review*, 45(3), 2005, pp. 10-13.
116. J. H. Dyer y K. Nobeoka, "Creating and managing a high performance know-ledge-sharing network: The Toyota case", *Strategic Management Journal*, 21 (número especial), 2000, pp. 345-367; J. H. Dyner, "Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize tran-saction value", *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 535-556.
117. M. Kotabe, W. Martin y H. Domot, "Gaining from vertical partnerships: Knowledge transfer, relationship duration and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 293-316.
118. T. Nishiguchi, *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*, Oxford University Press, Nueva York, 1994.
119. P. Dussauge, B. Garrette y W. Mitchell, "Asymmetric performance: The market share impact of scale and link alliances in the global auto industry", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 701-711.
120. C. Dawson y K. N. Anhalt, "A 'China price' for Toyota", *Business Week*, 21 de febrero de 2005, pp. 50-51; W. M. Fruin, *The Japanese Enterprise System*, Oxford University Press, Nueva York, 2005.

121. A. Andal-Ancion y G. Yip, "Smarter ways to do business with the competition", *European Business Forum*, 1 de abril de 2005, pp. 32-36.
122. P. J. Brews y C. L. Tucci, "Exploring the structural effects of internetworking", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 429-451.
123. B. B. Nielsen, "The role of knowledge embeddedness in the creation of synergies in strategic alliances", *Journal of Business Research*, 58, 2005, pp. 1194-1204.
124. "About McDonald's", www.mcdonalds.com, 31 de agosto de 2005.
125. "McDonald's plans for the future", *Restaurant and Institutions*, 1 de junio de 2005, p. 19.
126. "McDonald's USA Franchising", www.mcdonalds.com, 31 de agosto de 2005.
127. P. H. Andersen y P. R. Christense, "Bridges over troubled water: Suppliers as connective nodes in global supply networks", *Journal of Business Research*, 58, 2005, pp. 1261-1273; C. Jones, W. S. Hesterly y S. P. Borgatti, "A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms", *Academy of Management Review*, 22, 1997, pp. 911-945.
128. A. Goerzen, "Managing alliance networks: Emerging practices of multinational corporations", *Academy of Management Executive*, 19(2), 2005, pp. 94-107; J. M. Mezias, "Identifying liabilities of foreigness and strategies to minimize their effects: The case of labor lawsuit judgments in the United States", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 229-244.
129. R. E. Milles, C. C. Snow, J. A. Mathes, G. Milwa y J. J. Coleman Jr., "Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form", *Academy of Management Executive*, 11(4), 1997, pp. 7-20.
130. M. Wheatley, "Yours, mine, and ours", *Manufacturing Business Techonology*, 23(8), 2005, pp. 40-42.



Liderazgo estratégico

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. Definir el liderazgo estratégico y describir la importancia de los altos directivos.
2. Definir los equipos de la alta gerencia y explicar los efectos que tienen en el desempeño de la organización.
3. Describir el proceso de sucesión de los administradores utilizando los mercados de trabajo gerencial interno y externo.
4. Explicar el valor del liderazgo estratégico para determinar el curso estratégico que seguirá la organización.
5. Describir la importancia de los líderes estratégicos en la administración de los recursos de la organización, poniendo énfasis en la explotación y el mantenimiento de las competencias centrales, así como del capital humano y del social.
6. Definir la cultura organizacional y explicar qué se debe hacer para sostener una cultura efectiva.
7. Explicar qué pueden hacer los líderes estratégicos para establecer y subrayar prácticas éticas.
8. Explicar la importancia y el uso de los controles organizacionales.



REUTERS/LOU DEMATTEIS/LANDOV

Mark Hurd, el sucesor de Carly Fiorina en el puesto de presidente de Hewlett-Packard.

¿Visión a largo plazo o desempeño de las operaciones? “Lo contrario de Carly” toma las riendas de Hewlett-Packard

Después de casi seis años como presidenta de Hewlett-Packard, Carly Fiorina fue despedida por el consejo de administración. Los miembros del consejo estaban tan descontentos con el precio de las acciones como con el desempeño de las operaciones de la empresa. Cuando Fiorina perdió su empleo era una ejecutiva muy conocida y quizá la más poderosa del mundo. ¿Por qué esta mujer tan inteligente y poderosa perdió su empleo? Una de las razones fue el descontento que los altos ejecutivos de muchas empresas estadounidenses experimentaron durante un tiempo: un gran número de ellos perdió su empleo en el periodo de 2004 a 2005 porque los inversionistas y los consejos de administración querían ver mejoras en el desempeño de las empresas. Otra de las razones que explican lo sucedido a Fiorina tiene que ver con las decisiones que tomó.

Tal vez una de las decisiones más importantes que tomó durante su encargo fue la adquisición de Compaq, una decisión a la que mucha gente del interior y exterior de la empresa se había resistido. La idea de adquirir Compaq estaba fundada en la encomienda que el consejo de administración le había encargado cuando la contrató. Éste le encomendó que hiciera cambios en la organización con el fin de mejorar la competitividad, así que consideró que el hecho de integrar a Compaq le daría a HP mayor poder de mercado en el campo de las computadoras personales y aumentaría su capacidad para competir contra IBM en el área de los servicios de información. Como la adquisición fue de alto perfil, y como muchas de estas fusiones no tienen éxito, su decisión fue arriesgada. Tuvo que luchar contra los miembros del consejo, los principales inversionistas y algunos directivos de su empresa. Ganó la batalla, pero apostó su futuro al desempeño de la empresa combinada.

Tres años después de la fusión de HP y Compaq, la nueva empresa no podía competir ni con Dell ni con IBM. Algunos analistas piensan que Fiorina pasó por alto cuestiones operativas cruciales necesarias, en especial para competir contra la súper eficiente Dell. La estructura de costos de HP es mucho más débil que la de Dell, y su eficiencia en la producción y el control de inventarios no está en la misma área de competencia que la de Dell. A finales de 2004, HP distó mucho de alcanzar sus metas de ventas y utilidades, por lo que Fiorina despidió a tres altos ejecutivos de ventas. Pero no hizo caso de las recomendaciones de los analistas y de su propio consejo de que debía reforzar las operaciones de HP. Algunos consideran que ella no tenía el talento necesario en este campo. Dado el mal desempeño de las operaciones de HP, el precio de sus acciones se desplomó y los inversionistas estaban muy preocupados.

Hay quienes piensan que Fiorina no tenía grandes probabilidades de triunfar porque venía de fuera y su enfoque era muy diferente al de sus antecesores. Era la portavoz de la empresa, aparecía en los comerciales de ésta y sostenía reuniones de alto perfil para animar a los empleados. Debido a esto muchos ejecutivos y administradores de HP, actuales y anteriores, nunca aceptaron su liderazgo. La veían más como promotora que como líder estratégica. En pocas palabras, Fiorina tenía una visión, pero no pudo reunir el apoyo que se necesitaba para alcanzarla.

Después de despedir a Fiorina, el consejo de HP contrató a Mark Hurd como director general y presidente. Muchos han dicho que el callado y discreto Hurd es “lo contrario de Carly”. Hurd es una persona interesada en el “intríngulis” de las operaciones y, al parecer, no tiene una gran visión propia. Se dice que está en el proceso de remozar gran parte de la estrategia de Fiorina. Es probable que recomponga la fuerza de ventas y efectúe grandes recortes de personal para reducir costos. Este método es muy utilizado en las empresas grandes y, por lo tanto, es más aceptable para los inversionistas y los analistas de Wall Street. Sin embargo, operar con metas de corto plazo para reducir costos sin una visión de largo plazo no es un buen plan para reconquistar la gloria perdida de HP. Mark Hurd es “ejecutor”,

pero no tiene un sentido de la dirección que se seguirá a largo plazo. Tal vez hubiera sido más conveniente que la empresa formara un equipo con Fiorina y Hurd. De esa manera podría haber tenido a una gran pensadora con una visión y a un ejecutor capaz de operar e incrementar la eficiencia. Los dos son necesarios para proporcionar el liderazgo estratégico que necesita HP para competir de forma efectiva en el panorama competitivo actual.

Fuentes: D. K. Berman y A. Latour, "Too big, learning from mistakes", *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 10 de febrero de 2005; B. Elgin, "The inside story of Carly's outser", *Business Week*, www.businessweek.com, 10 de febrero de 2005; J. Markoff, "Fiorina's confrontational tenure at Hewlett comes to a close", *New York Times*, www.nytimes.com, 10 de febrero de 2005; C. De Aenlle, "See you, Carly, goodbye, Harry, hello, investors", *New York Times*, www.nytimes.com, 13 de marzo de 2005; J. Markoff, "A break with style not with strategy", *New York Times*, www.nytimes.com, 30 de marzo de 2005; P. Burrows y P. Elgin, "The un-Carly unveils his plan", *Business Week*, www.businessweek.com, 16 de junio de 2005.

Como se ilustra en el caso con el que inicia el capítulo, todos los directores generales enfrentan numerosos riesgos, pero también pueden marcar una gran diferencia en el desempeño de la organización. Si un líder estratégico es capaz de anticipar el futuro y crear una visión estratégica para la empresa, también podría llenar de energía al capital humano con que ésta cuenta y obtener resultados positivos. Sin embargo, el reto del liderazgo estratégico es enorme. La contratación de Carly Fiorina fue anunciada con bombo y platillo, y durante parte del tiempo que fue presidenta de HP captó los reflectores publicitarios. La polémica adquisición de Compaq y el intento por transformar a la organización al parecer resultaron infructuosos porque el desempeño de ésta se fue deteriorando. Fiorina pagó el precio: perdió su empleo. Su sustituto es diferente a ella en muchos sentidos y se está concentrando en mejorar las operaciones de HP, lo cual habrá de mejorar el desempeño financiero de la organización. Pero es difícil crear y mantener el riesgo durante un periodo sostenido. El énfasis en el desempeño de las operaciones funcionará a corto plazo, pero es probable que HP requiera un enfoque de largo plazo para, con el tiempo, poder recuperar su posición competitiva ante Dell e IBM.

Como se explica en este capítulo, el liderazgo estratégico efectivo permite a las empresas utilizar el proceso de administración estratégica de la manera correcta. Los altos directivos, como líderes estratégicos, deben guiar a la organización por caminos que lleven a crear una visión y una misión (como se explicó en el capítulo 1). Esta dirección podría conducir a metas que lleven a todos los miembros de la organización a mejorar su desempeño.[1] Más aún, los líderes estratégicos deben facilitar el desempeño de las acciones estratégicas correctas y determinar cómo se pondrán en práctica. Estas acciones desarrolladas por los líderes estratégicos culminan en la competitividad estratégica y en los rendimientos superiores al promedio,[2] como se muestra en la figura 12.1.

Como se explicó en el caso con el que inicia el capítulo, es difícil ser un líder estratégico exitoso. Ese caso también sugiere que en la actualidad, más que nunca antes, el trabajo de un presidente está lleno de retos y presiones. Las investigaciones revelan que las personas ocupan el puesto de presidente durante un periodo de entre tres y diez años. Hasta 1995 estos directivos ocupaban su puesto durante un promedio de 9.5 años. A principios del siglo XXI, el promedio había disminuido a 7.3 años y siguió disminuyendo hasta principios de 2005,[3] el año en el que un mayor número de directores generales perdió su empleo como nunca antes. Además, los consejos de administración están mostrando una clara tendencia a buscar a los nuevos presidentes fuera de las empresas y a elegir a "caballos negros" dentro de ellas. Al parecer, lo que buscan es a un ejecutivo que no sienta temor de transformar las prácticas tradicionales de la empresa. Aun así, muchos nuevos directores generales siguen fracasando (como se verá más adelante en este mismo capítulo).[4]

Se iniciará este capítulo definiendo el liderazgo estratégico y explicando la importancia de éste como posible fuente de ventaja competitiva, así como los estilos de liderazgo que son más efectivos. A continuación se hablará de los equipos de altos directivos y de la influencia de éstos en la innovación, el cambio estratégico y el desempeño de la organización. En seguida se realizará un análisis del mercado de trabajo gerencial, interno y externo, y se explicará cómo se elige entre ellos a los líderes estratégicos. Al final del capítulo se describirán los cinco

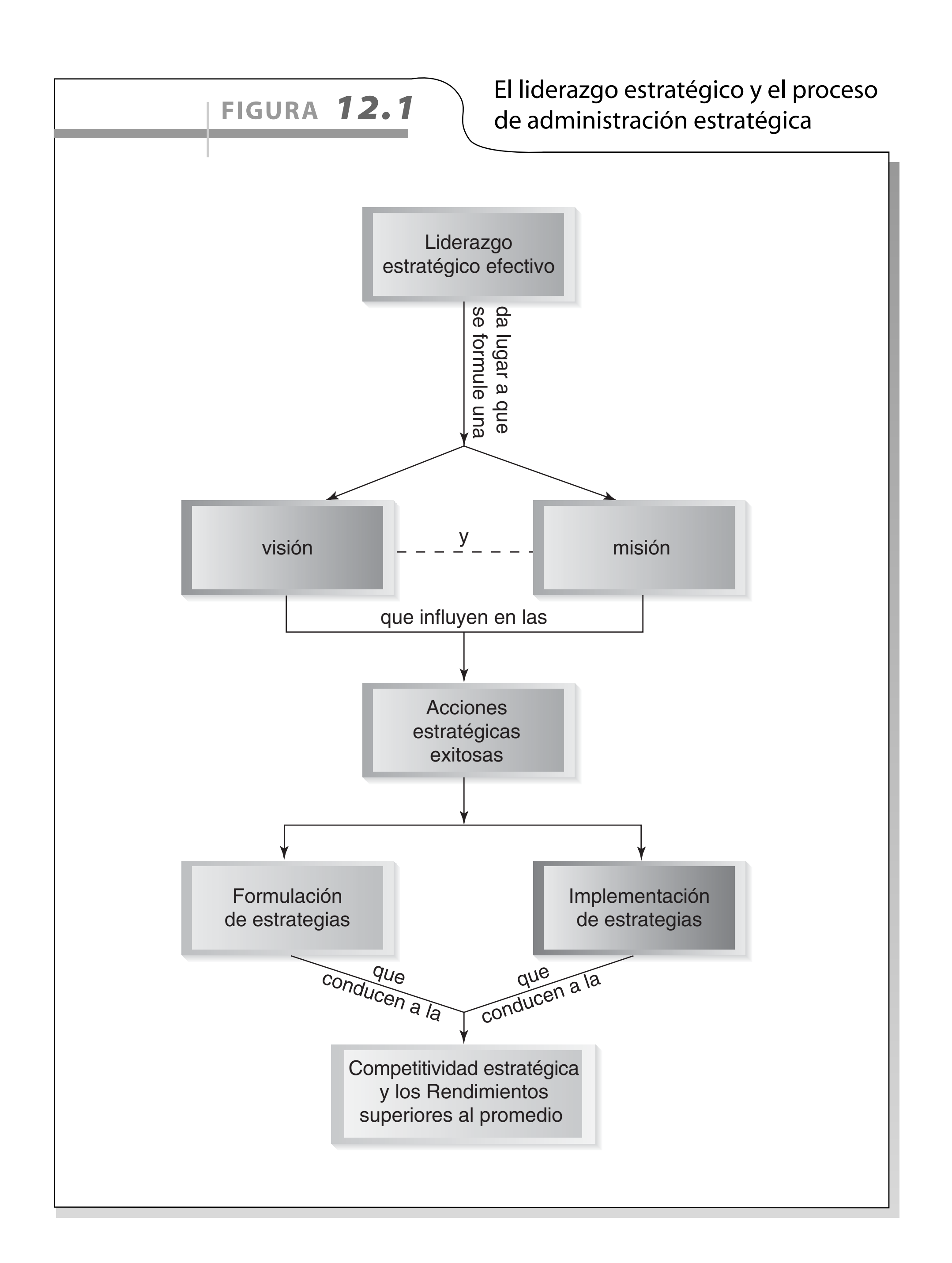


FIGURA 12.1 El liderazgo estratégico y el proceso de administración estratégica

elementos básicos del liderazgo estratégico efectivo: la determinación del curso estratégico, la administración efectiva del portafolio de recursos de la empresa (lo cual incluye el aprovechamiento y el mantenimiento de las competencias centrales, así como el desarrollo del capital humano y del social), el mantenimiento de una cultura organizacional efectiva, el énfasis en las prácticas éticas y el establecimiento de sistemas de control organizacional equilibrados.

Liderazgo estratégico y estilo

El **liderazgo estratégico** es la capacidad para anticipar las cosas, tener una visión, conservar la flexibilidad, atribuir facultades a otros para crear cambios estratégicos a medida que se necesiten. La esencia del liderazgo estratégico es multifuncional e implica administrar por medio

__Liderazgo estratégico__ es la capacidad para anticipar las cosas, tener una visión, conservar la flexibilidad y atribuir facultades a otros, así como para crear cambios estratégicos a medida que se necesiten.

de otros, administrar una empresa completa en lugar de una subunidad funcional y manejar el cambio que continúa en aumento en el panorama competitivo del siglo XXI, como ilustra con claridad el caso con el que inicia el capítulo. Dada la complejidad y la esencia global de este panorama, los líderes estratégicos deben aprender a influir de forma efectiva en el comportamiento humano, con frecuencia en contextos inciertos. Los líderes estratégicos influyen con sentido, por medio de palabras o de su ejemplo personal, en los comportamientos, pensamientos y sentimientos de las personas que trabajan con ellos.[5]

De entre todas las habilidades del líder estratégico, tal vez la más importante sea la capacidad para administrar el capital humano.[6] En el siglo XXI el capital intelectual, que incluye la capacidad para administrar el conocimiento, así como para crear y comercializar la innovación, influye en el éxito del líder estratégico.[7] Los líderes estratégicos competentes también establecen el contexto para que los grupos de interés puedan desempeñarse al máximo de eficiencia.[8] El centro del liderazgo estratégico radica en la capacidad para administrar las operaciones de la empresa con efectividad y sostener un alto desempeño a lo largo del tiempo.[9] Éste fue el principal problema que encontró Carly Fiorina cuando fue presidenta de Hewlett-Packard, y es el reto que enfrenta Mark Hurd, su sucesor.

La capacidad de la organización para lograr una ventaja competitiva y obtener rendimientos superiores al promedio queda en entredicho cuando los líderes estratégicos no responden bien ni con la debida rapidez a los cambios que ocurren en el complejo entorno global de la competencia. La incapacidad para identificar la necesidad de un cambio o responder a él es una de las razones a las que se atribuye el fracaso de algunos directivos generales. Los líderes estratégicos deben aprender a manejar las distintas y muy complejas situaciones de la competencia. El criterio personal forma parte importante del aprendizaje y el análisis de las condiciones en el exterior de la empresa.[10] Sin embargo, los directivos también cometen errores cuando evalúan las condiciones de la competencia. Estas fallas de percepción pueden producir decisiones menos efectivas pero, por lo general, implican que los directivos tomen decisiones sometidos a una mayor incertidumbre. Algunos lo hacen muy bien, pero otros no pueden hacerlo. Estos últimos tal vez sean administradores de corto plazo y poco efectivos. Pero no es indispensable que tomen decisiones óptimas para sobrevivir, basta con que tomen mejores decisiones que sus competidores.[11] Los líderes estratégicos efectivos están dispuestos a tomar decisiones inexpertas y valientes, pero pragmáticas, las cuales pueden ser difíciles, pero son necesarias, utilizando su visión a futuro cuando reflexionan en las condiciones externas que enfrenta su empresa. También deben entender hasta qué punto estas decisiones influirán en los sistemas internos que esté utilizando la organización en ese momento. Los líderes estratégicos efectivos utilizan su visión a futuro para motivar a los empleados. Con frecuencia solicitan a compañeros, superiores y empleados que les den retroalimentación sobre el valor de su visión y las decisiones difíciles para poder corregirlas. A final de cuentas, encuentran socios fuertes, dentro y fuera de la organización, que les pueden ayudar a hacer realidad su visión.[12]

La principal responsabilidad de un liderazgo estratégico efectivo radica en la cúpula, en particular en el director general. Algunos otros líderes estratégicos que suelen ser reconocidos como tales son los miembros del consejo de administración, los del equipo de altos directivos y los gerentes de división. Sea cual fuere su nombramiento o la función que desempeñan en la organización, los líderes estratégicos tienen mucha responsabilidad, que no pueden delegar, en la toma de decisiones.[13] El liderazgo estratégico es una forma de liderazgo muy compleja, pero fundamental. Sin líderes estratégicos efectivos las estrategias para alcanzar los rendimientos superiores al promedio no podrían ser formuladas ni implementadas.

Los estilos utilizados para proporcionar liderazgo a menudo influyen en la productividad de los liderados. El estilo de liderazgo más efectivo utilizado por los líderes estratégicos es el transformacional. El liderazgo transformacional entraña motivar a los seguidores para que hagan más de lo esperado, que enriquezcan de forma continua sus capacidades y que coloquen los intereses de la organización por encima de los propios.[14] Los líderes transformacionales desarrollan una visión de la organización, la comunican y formulan una estrategia para realizarla. Logran que los seguidores adquieran conciencia de que es necesario obtener resultados valiosos para la organización. Además, alientan a los seguidores a no dejar de luchar por alcanzar niveles de logros cada vez más altos. Estos líderes suelen tener una gran inteligencia emocional y debido a esto se entienden muy bien, tienen una fuerte motivación, sienten empatía por otros y cuentan con habilidades interpersonales efectivas.[15]

La función de la alta gerencia

Los altos directivos desempeñan un papel fundamental en las empresas porque son los encargados de formular las estrategias y de implementarlas de forma efectiva.[16] Las decisiones estratégicas que toman influyen en el diseño de la organización y en que ésta alcance o no sus metas. Por lo tanto, un elemento fundamental en el éxito de ésta es contar con un equipo de altos directivos que cuenten con habilidades gerenciales superiores.[17]

Los directivos a menudo toman las decisiones estratégicas a su discreción (o ámbito de acción), entre otras las relativas a la implementación correcta de las estrategias.[18] La medida de discreción que tienen los directivos varía mucho de una industria a otra. Los factores fundamentales que determinan la cantidad de discreción que tiene un administrador (sobre todo un alto directivo) para tomar decisiones son: 1) fuentes del entorno exterior, como la estructura de la industria, el ritmo de crecimiento del mercado de la industria primaria de la empresa y el grado en que se pueden diferenciar los productos; 2) las características de la organización, entre otras su tamaño, antigüedad, recursos y cultura; y 3) las características del directivo, entre otras su compromiso con la organización y sus resultados estratégicos, su nivel de tolerancia a la ambigüedad, sus habilidades para trabajar con distintas personas y el nivel de sus aspiraciones (véase la figura 12.2). Dado que las decisiones de los líderes estratégicos tienen el propósito de ayudar a la organización a lograr una ventaja competitiva, la forma en que los directivos ejercen su discreción cuando determinan acciones estraté-gicas apropiadas es crucial para el éxito de la empresa.[19] Los altos directivos deben estar orientados a la acción, por consiguiente, sus decisiones deben alentar a la organización a actuar.

Además de determinar nuevas iniciativas estratégicas, los altos directivos desarrollan la estructura organizacional y los sistemas de recompensas adecuados para la empresa. En el capítulo 11 se habló de cómo la estructura organizacional y los sistemas de recompensas influyen en las acciones estratégicas que se toman para implementar distintas estrategias. Los altos directivos también tienen un efecto importante en la cultura de la organización. La evidencia sugiere que los valores de los administradores son decisivos para dar forma a los valores culturales de la organización. Por consiguiente, los altos directivos tienen un efecto importante en las actividades y en el desempeño de la organización.[21] Dados los retos que enfrentan los altos directivos, con frecuencia son más efectivos cuando operan como equipos de la alta gerencia.

Equipos de la alta gerencia

En casi todas las empresas la complejidad de los retos y la necesidad de cantidades importantes de información y conocimiento requieren el liderazgo estratégico de un equipo de ejecutivos. La utilización de un equipo para tomar las decisiones estratégicas también sirve para evitar otro problema que se podría presentar cuando el presidente las toma solo: el desperdicio gerencial. Las investigaciones han demostrado que cuando los directivos comienzan a creer en los relatos de prensa sobre su brillantez y a considerar que es poco probable que cometan errores, aumenta la probabilidad de que tomen malas decisiones estratégicas.[22] Hay quienes piensan que parte del problema de Carly Fiorina fue que, al parecer, ella era la principal portavoz de HP, y que su renuencia a enfocarse más en detalles operativos del negocio puede haber sido resultado, en parte, de su condición de persona famosa. Los altos directivos deben tener confianza en sí mismos, pero se deben cuidar de que ésta se convierta en arrogancia y una falsa idea de que son invencibles.[23] Para cuidarse del exceso de confianza de los directivos y de las malas decisiones estratégicas, la empresa a menudo utiliza un equipo de altos directivos para que consideren las oportunidades estratégicas y los problemas, así como para que tomen las decisiones estratégicas. El **equipo de la alta gerencia** está compuesto por directivos clave que se encargan de elegir e implementar las estrategias de la organización. Por lo general, este equipo incluye a los ejecutivos de la empresa, definidos por el título de vicepresidente o más alto o por el hecho de ser miembro del consejo de administración.[24] La calidad de las decisiones estratégicas que toma un equipo de la alta gerencia influye en la capacidad de la empresa para innovar y participar en un cambio estratégico efectivo.[25]

*El **equipo de la alta gerencia** está compuesto por directivos clave que se encargan de elegir e implementar las estrategias de la organización.*

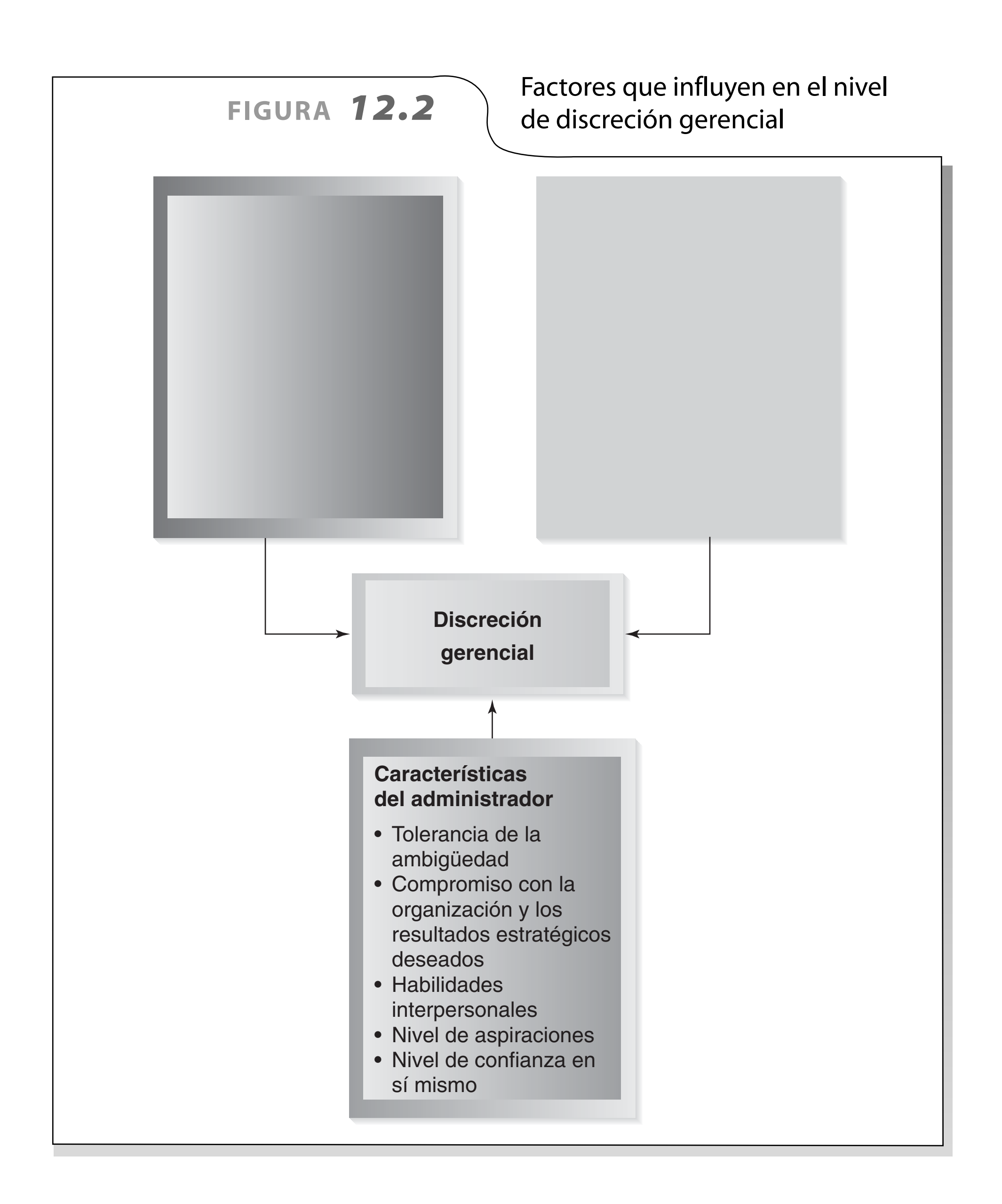


FIGURA 12.2 Factores que influyen en el nivel de discreción gerencial

El equipo de la alta gerencia, el desempeño de la organización y el cambio estratégico

Como se explicó en el capítulo 2, la labor de los altos directivos es muy compleja y requiere un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, así como de las tres partes clave del entorno externo: es decir, el entorno general, el de la industria y el de la competencia. Por consiguiente, las empresas tratan de formar un equipo de altos directivos que cuenten con el conocimiento y la experiencia que se necesitan para operar la organización interna, pero que también sepan lidiar con los grupos de interés de la empresa y sus competidores.[26] Esto, por lo general, requiere un **equipo heterogéneo de la alta gerencia**, el cual está integrado por personas que tienen distintos antecedentes funcionales, experiencia y áreas de estudio. Cuanto más heterogéneo sea este equipo, en cuanto a la experiencia y el conocimiento de sus miembros, mayor será su capacidad para *formular* una estrategia efectiva.

Los miembros de un equipo heterogéneo de la alta gerencia sacan provecho del análisis de las distintas perspectivas que otros presentan. En muchos casos estas polémicas mejoran la calidad de las decisiones del equipo, sobre todo cuando se llega a una síntesis de las distintas

perspectivas que suele ser superior a cualquier perspectiva individual.[27] El beneficio neto de las acciones de los equipos heterogéneos ha sido positivo en términos de participación de mercado y de rendimientos superiores al promedio. Las investigaciones indican que la mayor heterogeneidad de los miembros del equipo de la alta gerencia propicia el análisis y que ello suele desembocar en mejores decisiones estratégicas. A su vez, estas mejores decisiones estratégicas llevan a la empresa a un mejor desempeño.[28]

También es importante que los miembros de estos equipos funcionen unidos. En general, cuanto más heterogéneo y grande sea el equipo de altos directivos, tanto más difícil será que el equipo pueda implementar las estrategias de forma efectiva.[29] Los problemas de comunicación entre los altos directivos que tienen distintas formaciones y habilidades cognitivas pueden inhibir la formulación de extensos planes estratégicos de largo plazo.[30] Por otra parte, la comunicación electrónica podría facilitar la comunicación entre los distintos miembros del equipo de la alta gerencia y, en ocasiones, reduciría las barreras antes de que se efectúen las reuniones cara a cara.[31] Sin embargo, un grupo de altos directivos que tienen distinta formación podría inhibir el proceso de la toma de decisiones si éste no es administrado con efectividad. En estos casos, los equipos de altos directivos quizá no examinen de forma conjunta las oportunidades y las amenazas, lo cual conduciría a decisiones estratégicas que no son las óptimas. Por consiguiente, el presidente o el director general deben tratar de integrar los comportamientos de todos los miembros del equipo.[32]

Para que el equipo de la alta gerencia sea efectivo también es importante que los miembros tengan suficiente experiencia en las funciones centrales de la organización. En el caso de la industria de la tecnología de punta podría ser fundamental que los miembros del equipo de la alta gerencia de una empresa cuenten con experiencia en investigación y desarrollo, sobre todo cuando se están implementando estrategias de crecimiento.[33] Pero el efecto que éstos tendrán a la larga en las decisiones estratégicas no sólo dependerá de su experiencia ni de la forma en que se maneje el equipo, sino también del entorno en el cual se toman las decisiones (la estructura de gobierno, el pago de incentivos, etcétera).[34]

Las características de los equipos de la alta gerencia se relacionan con la innovación y el cambio estratégico.[35] Por ejemplo, los equipos más heterogéneos tienen una relación positiva con la innovación y el cambio estratégico. La heterogeneidad puede obligar al equipo o a algunos de sus miembros a que "no piensen de forma convencional" y que, en consecuencia, sean más creativos para tomar decisiones. Por lo tanto, es más probable que las empresas que deben modificar sus estrategias lo hagan si cuentan con equipos de altos directivos que tienen distintos antecedentes y experiencia. Cuando la empresa contrata a un nuevo director general fuera de la industria existe mayor probabilidad de un cambio estratégico que cuando proviene del interior de la empresa o de la industria.[36] Si bien contratar a un nuevo director general que proviene del exterior de la industria aumenta la diversidad del equipo, éste debe ser administrado de forma efectiva para poder aprovechar bien la diversidad. Por lo tanto, para crear el cambio estratégico el director general debe ejercer un liderazgo transformacional.[37] Es más probable que un equipo de la alta gerencia que incluye distintas áreas de especialización pueda identificar cambios en el entorno (oportunidades y amenazas) o en el interior de la organización que requieren seguir otro curso estratégico.

El director general y el poder del equipo de la alta gerencia

Como se explicó en el capítulo 10, el consejo de administración es un importante mecanismo de gobierno de la empresa que sirve para monitorear el curso estratégico de la misma y representar los intereses de los grupos de interés, en especial los de los accionistas. De hecho, las empresas suelen desempeñarse mejor cuando el consejo de administración participa de manera más directa en la configuración del curso estratégico que seguirá la organización.[38]

Sin embargo, los consejos de administración podrían tener dificultad para dirigir las acciones estratégicas de los presidentes o directores generales y los equipos de la alta gerencia que tienen mucho poder.[39] No es raro que un director general poderoso designe como miembros del consejo a una serie de personas del exterior que simpatiza con él o que coloque a miembros del consejo del interior que también forman parte del equipo de la alta gerencia y que dependen del director general.[40] En los dos casos, éste podrá tener mucho control de las acciones del consejo. Por lo tanto, el nivel de discreción que tendrá para tomar decisiones estratégicas depende del consejo de administración y de la forma en que éste supervise sus



El consejo de administración del Ballet de San Francisco.

acciones y las del equipo de la alta gerencia. En el caso con el que inicia el capítulo, en el cual se habla del mal desempeño de Hewlett-Packard, el consejo de administración tuvo su parte de culpa, ya que aun cuando algunos de sus miembros se opusieron a la decisión de Fiorina de adquirir Compaq, la mayoría le brindó su apoyo. Es interesante destacar que investigaciones recientes muestran que los vínculos sociales entre el presidente y los miembros del consejo pueden incrementar, de hecho, la participación de éstos en las decisiones estratégicas. Por consiguiente, una sólida relación entre el presidente y el consejo de administración puede tener resultados positivos o negativos.[41]

El director general y los miembros del equipo de la alta gerencia también detentan poder de otras formas. El director general que también ocupa el puesto de presidente del consejo suele tener más poder que el que no lo ocupa.[42] Aunque esta práctica de la dualidad del director general (cuando el director general y el presidente del consejo son la misma persona) en la actualidad es muy común en los negocios estadounidenses, ha sido objeto de muchas críticas. Se ha afirmado que la culpable del mal desempeño de numerosas empresas y de su lenta respuesta al cambio ha sido la dualidad.[43]

Los problemas que se derivan de las malas decisiones de la alta gerencia y de la falta de supervisión del consejo saltan a la vista en las dificultades que hace poco enfrentaron General Motors y Ford. Hay quienes han sugerido que, al parecer, las dos empresas están atoradas en punto neutral y, mientras tanto, los clientes les estaban comprando automóviles a otros fabricantes. De hecho, tras seguir perdiendo participación de mercado, en 2005, GM anunció que proyectaba cerrar más plantas en Estados Unidos y recortar a 25 000 trabajadores. En lugar de enfocarse en una visión de largo plazo para lograr que los productos de la empresa volvieran a ser competitivos, la alta gerencia subrayó la necesidad de recortar costos, sobre todo los de las prestaciones de los empleados de línea.[44] Toyota, cuya visión es la de convertirse en el fabricante de automóviles más grande e importante del mundo, está aprovechando la falta de visión de GM y Ford.[45]

La dualidad del director general (una misma persona es director general y presidente del consejo de administración) varía de una industria a otra, pero suele presentarse con más frecuencia en las empresas muy grandes. Sin embargo, el mayor activismo de los accionistas ha puesto bajo la lupa la dualidad del presidente y en la actualidad es objeto de ataques en empresas estadounidenses y europeas. Antes se pensaba que una estructura de liderazgo de un consejo independiente, en la cual el director general de presidente de la empresa y de presidente del consejo no era

GM ha ido perdiendo participación de mercado y ello la ha obligado a cerrar plantas y a despedir trabajadores.

ocupado por una misma persona, reforzaba la capacidad del consejo para vigilar las decisiones y las acciones de los altos directivos, sobre todo las relacionadas con el desempeño financiero de la organización.[46] Asimismo, como se explicó en el capítulo 10, muchas personas consideran que para que el consejo sea más independiente del presidente en la mayor parte de las empresas actuales los dos puestos deben estar separados. Por otra parte, la teoría del administrador sugiere que la dualidad del director general facilita las decisiones y las acciones efectivas. En estos casos, la mayor efectividad que genera la calidad de presidente se deriva de la persona que se quiere desempeñar con efectividad y que desea ser el mejor administrador de los activos de la empresa. Dada la orientación y las acciones positivas de esta persona, no serían necesarios los costos extraordinarios del gobierno y la coordinación que se derivan de una estructura de liderazgo del consejo independiente.[47]

Los miembros del equipo de la alta gerencia y los presidentes o directores generales que han ocupado su cargo durante mucho tiempo (en el equipo y en la organización) tienen más influencia en las decisiones del consejo. Además, los directores generales que tienen más influencia pueden emprender acciones para su provecho y los resultados de éstas incrementarían la remuneración que les paga la empresa.[48] Se sabe también que la antigüedad en el puesto restringe la amplitud de la base de conocimientos de los directivos y que esto conlleva a la limitación de sus perspectivas, por consiguiente, cuando un directivo con mucha antigüedad en el puesto toma las decisiones estratégicas suele desarrollar menos alternativas para evaluarlas.[49] Sin embargo, los directivos que tienen mucha antigüedad en el puesto también podrían ejercer un control estratégico más efectivo, lo que haría innecesaria la participación de los miembros del consejo porque un control estratégico efectivo, por lo general, produce un mejor desempeño.[50]

Para fortalecer a la empresa, los consejos de administración deben desarrollar una relación efectiva con el equipo de la alta gerencia de ésta. Los niveles relativos de poder que detentan los miembros del consejo y del equipo de la alta gerencia deben ser estudiados a la luz de la situación de la organización. Por ejemplo, la abundancia de recursos en el entorno externo de una empresa y la volatilidad de éste podrían afectar el equilibrio ideal del poder de los consejos y los equipos de la alta gerencia. Más aún, el entorno volátil e incierto puede crear una situación en la cual se necesite un presidente poderoso para actuar con rapidez, lo que no sucedería si el responsable de emprender las acciones estratégicas que se necesitan fuera un equipo diversificado de altos directivos, ya que las diferencias entre los miembros provocarían que no hubiera entre ellos la unión suficiente y, en consecuencia, que retrasaran o incluso obstaculizaran las acciones. Por medio del desarrollo de relaciones de trabajo efectivas, consejos, presidentes y otros miembros de los equipos de la alta gerencia se puede administrar mejor los intereses de los grupos de interés de la organización.[51]

Sucesión gerencial

La elección de los altos directivos (en especial el presidente o el director general) es una decisión crucial con enormes implicaciones para el desempeño de la organización.[52] Numerosas empresas utilizan sistemas de selección de líderes para identificar a personas que prometen cierto potencial para el liderazgo gerencial y estratégico. El más efectivo de estos sistemas evalúa a las personas que están dentro de la organización y obtiene valiosa información acerca de las capacidades de los directivos de otras empresas, sobre todo de sus líderes estratégicos.[53] Con base en los resultados de estas evaluaciones la empresa ofrece programas de capacitación y desarrollo a sus directivos actuales en un intento por preseleccionar y dar forma a las habilidades de las personas que se podrían convertir en los líderes del mañana. Por ejemplo, se considera que el programa de desarrollo gerencial de General Electric, conocido como "Los 10 pasos del talento", es uno de los más efectivos del mundo.[54]

Las organizaciones eligen a los directivos y a los líderes estratégicos que encuentran en los dos tipos de mercados de trabajo gerencial: el mercado interno y el externo.[55] El **mercado de trabajo gerencial interno** consta de las oportunidades para ocupar los puestos gerenciales que ofrece la organización y los empleados calificados que forman parte de ella. El **mercado de trabajo gerencial externo** está constituido por el conjunto de oportunidades que tienen los administradores para hacer carrera y las personas calificadas que no están dentro de la organización

*El **mercado de trabajo gerencial interno** consta de las oportunidades para ocupar los puestos gerenciales que ofrece la organización y los empleados calificados que forman parte de ella.*

*El **mercado de trabajo gerencial externo** está constituido por el conjunto de oportunidades que tienen los administradores para hacer carrera y las personas calificadas que no están dentro de la organización en la cual existen esas oportunidades.*


© KATY WINN/CORBIS

Robert Iger, ex director de estrategia de Disney, es el sustituto de Michael Eisner en el puesto de presidente.

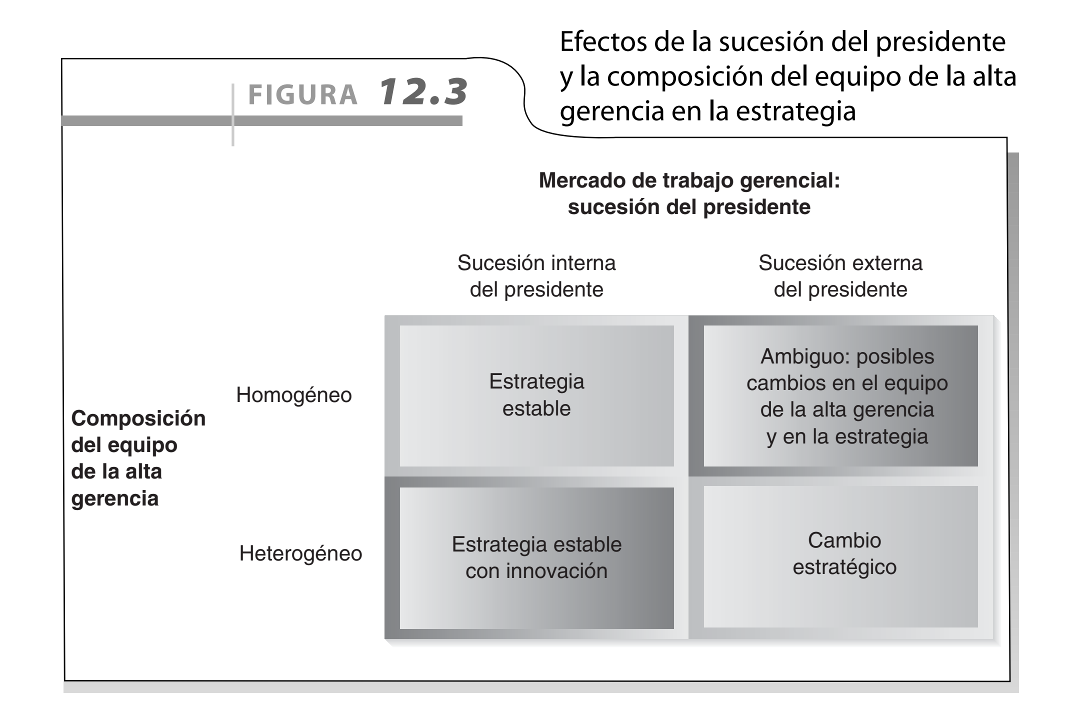
en la cual existen esas oportunidades. Se considera que la empresa obtiene varios beneficios cuando utiliza el mercado de trabajo interno para elegir a un nuevo director general. Esta idea se basa en que las personas que trabajan en la empresa ya tienen experiencia en ella y en el entorno de la industria en el cual compite, por lo tanto, conocen bien sus productos, mercados, tecnologías y procedimientos operativos. Además, contratar personas del interior reduce la rotación del personal existente, el cual está integrado por muchas personas que poseen valioso conocimiento específico de la organización. Cuando la empresa se está desempeñando bien, se prefiere una sucesión interna para conservar el buen desempeño. Se supone que al contratar a una persona del interior se preserva el im-portante conocimiento que se necesita para mantener el desempeño. Jim Collins, el consultor en administración, encontró que las empresas que tienen buen desempeño casi siempre nombran a una persona del interior como nuevo presidente o director general. Argumenta que traer a alguien conocido del exterior, a quien llama "caballero azul", es una receta para la mediocridad.[56] Tal vez esto fue lo que ocurrió en el caso de Carly Fiorina en HP. Por supuesto que su sucesor también viene del exterior, pero no es tan "caballero azul" como lo fue ella.

Dado el fenomenal éxito de GE y su muy efectivo programa de desarrollo gerencial, Jeffrey Immelt, una persona del interior, fue elegido para suceder a Jack Welch.[57] Las empresas, por lo general, tienen programas de sucesión gerencial para desarrollar a quienes algún día estarán preparados para llegar a la cima.[58] Immelt estaba bien preparado para ocupar el puesto de presidente de GE.

Incluso cuando el desempeño no es tan bueno, algunos consejos eligen a una persona del interior de la organización. Un ejemplo es el caso de la elección de Robert Iger para sustituir a Michael Eisner, que fue durante muchos años presidente de Disney. Al principio la decisión fue objeto de algunas críticas, y algunos analistas manifestaron tener dudas respecto a la posibilidad y la capacidad de Iger para independizarse de su antecesor. Sin embargo, poco después de que fue nombrado empezó a establecer su propio curso para la organización. Su independencia recibió un impulso cuando el director de estrategia de Eisner fue removido.[59]

No es raro que los empleados prefieran que se utilice el mercado de trabajo interno para elegir a quienes formarán el equipo de la alta gerencia y al director general. Las empresas por lo general, también han preferido que los altos puestos directivos sean ocupados por personas de su interior con el fin de que haya continuidad y un compromiso permanente con la visión, la misión y las estrategias que haya elegido la organización.[60] Pero como el panorama competitivo ha cambiado y hay distintos niveles de desempeño, cada vez más consejos de administración están acudiendo a personas del exterior para que ocupen el puesto de director general.[61] A menudo las empresas tienen razones válidas para elegir a una persona del exterior como su nuevo presidente. Una de ellas es que consideran que los altos directivos que tienen mucha antigüedad en una empresa, al parecer, tienen menos capacidad para desarrollar ideas innovadoras con las que puedan enfrentar las situaciones adversas que se le puedan presentar a la organización. Dada la importancia de la innovación para el éxito de una empresa en el actual panorama competitivo (véase el capítulo 13), la incapacidad para innovar o crear condiciones que estimulen la innovación en toda la organización es una responsabilidad para un líder estratégico. En la figura 12.3 se muestra cómo la composición del equipo de la alta gerencia y la sucesión del presidente (mercado de trabajo interno) interactúan e influyen en la estrategia. Por ejemplo, si el equipo de la alta gerencia es homogéneo (sus miembros tienen experiencias funcionales y antecedentes educativos similares) y el nuevo director general es elegido del interior de la empresa, hay pocas probabilidades de que se produzca algún cambio en la estrategia que la misma está utilizando.

Por otra parte, cuando un nuevo director general es elegido del exterior de la empresa y el equipo de la alta gerencia es heterogéneo, hay muchas probabilidades de que haya cambios en la estrategia. Cuando el nuevo director general proviene del interior de la empresa y ésta cuenta con un equipo heterogéneo de altos directivos, la estrategia tal vez no cambie, pero es probable que la innovación continúe. La sucesión de un director general del exterior con un equipo homogéneo crea una situación más ambigua. La reciente designación de Sir Howard



Stringer como presidente de Sony sugiere cambios en el futuro de la empresa. Éste no sólo es una persona del exterior sino que también es extranjero. Su designación en Sony puede ser resultado de la creciente globalización y estar anunciando futuras designaciones como la suya.[62]



Thruway Authority, con sede en Nueva York, es una de las empresas que utiliza las habilidades de liderazgo de las mujeres en su consejo de administración

Para tener un buen número de altos directivos, las empresas deben aprovechar el acervo de trabajadores muy calificados, incluso a las mujeres, que en el pasado no eran tomadas en cuenta como líderes estratégicos pero son una fuente de directivos. Las empresas han empezado a utilizar el potencial que tienen las mujeres como gerentes talentosas con bastante éxito. Las mujeres que han abierto brecha, como Catherine Elizabeth Hughes (la primera afroestadounidense que encabezara una empresa que se hizo pública en la Bolsa de Valores de Estados Unidos), Muriel Siebert (la primera mujer que lograra un lugar en la Bolsa de Valores de Nueva York) y la editora Judith Regan, han hecho importantes aportaciones como líderes estratégicas. Algunas empresas han adquirido valor utilizando los destacados talentos de las líderes. Sin embargo, muchas otras no lo han hecho, lo que representa para ellas un costo de oportunidad. Por otra parte, las mujeres están siendo reconocidas por su habilidad para el liderazgo y elegidas para ocupar destacados puestos de liderazgo estratégico, como los que ocupan Anne Mulcahy y Meg Whitman, presidentas de Xerox y de eBay, respectivamente.

También ha aumentado la cantidad de mujeres que son asignadas a los consejos de administración de organizaciones tanto del sector público como del privado. Este aumento sugiere que la capacidad de las mujeres para representar los mejores intereses de los grupos de interés y, en especial, los de los accionistas de las empresas comerciales en el nivel del consejo de administración está siendo cada vez más reconocido. Sin embargo, las empresas que compiten en la compleja y demandante economía global se desempeñarán mejor si, además de designar mujeres para el consejo de administración, incluyen a más ejecutivas en sus equipos de la alta gerencia. Es importante que las empresas creen diversidad en sus puestos de liderazgo. Las organizaciones como Johnson y Johnson, el Banco Mundial y Royal Dutch Shell están creando equipos más diversos de líderes para lidiar con estos entornos complejos,

heterogéneos y ambiguos.[63] Para crear equipos diversos las empresas deben romper sus techos de cristal y permitir que todas las personas, sin importar su género o etnia, asciendan a puestos clave de liderazgo.[64] Al hacerlo, las empresas podrán utilizar de forma más efectiva el capital humano de su fuerza de trabajo. También ofrecerán a todas las personas de la empresa más oportunidades de poder satisfacer sus necesidades, como la de realización personal; lo que tendrá como consecuencia que los empleados se sientan más motivados y aumente la productividad de la organización.[65]

Acciones clave de los líderes estratégicos

Varias acciones identificables que caracterizan al liderazgo estratégico contribuyen al uso efectivo de las estrategias de la organización.[66] En la figura 12.4 se presentan algunas de las acciones más importantes, las cuales interactúan entre sí. Por ejemplo, la administración de los recursos de la empresa incluye el desarrollo del capital humano y contribuye a establecer el curso estratégico, a fomentar una cultura efectiva, a aprovechar las competencias centrales, a utilizar sistemas de control organizacional efectivos y a establecer prácticas éticas.

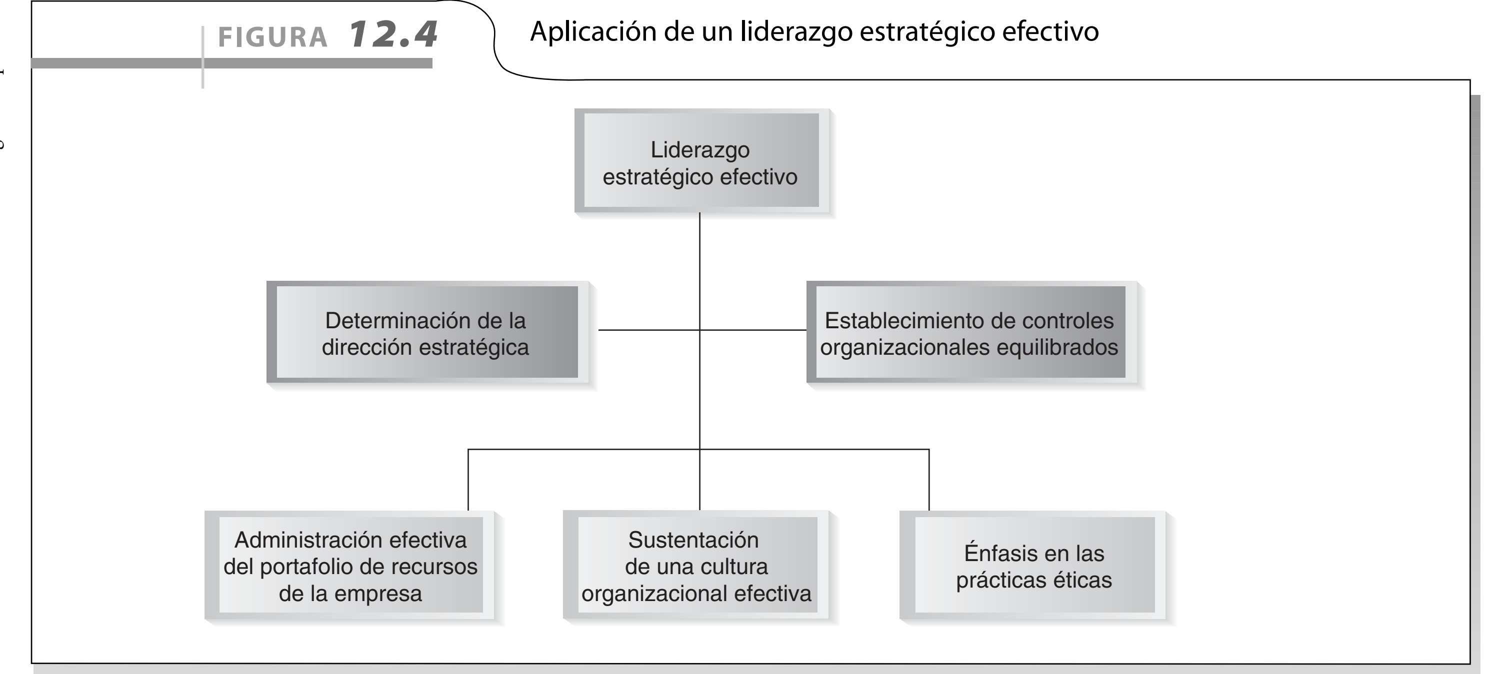
Determinación de la dirección estratégica

La ***determinación de la dirección estratégica*** *implica especificar la imagen y el carácter que la organización pretende desarrollar con el transcurso del tiempo.*

La **determinación de la dirección estratégica** implica especificar la imagen y el carácter que la organización pretende desarrollar con el transcurso del tiempo.[67] La dirección que seguirán las estrategias se enmarca en el contexto de las condiciones (como oportunidades y amenazas) que los líderes estratégicos suponen que su empresa enfrentará en un plazo de cinco, 10 o más años.

La dirección estratégica ideal para el largo plazo se divide en dos partes: una ideología central y una visión de futuro. La ideología central motiva a los empleados por medio del legado de la organización y la visión de futuro los alienta a superar las expectativas en cuanto a sus logros y requiere un notable cambio y avance para su realización.[68] La visión de futuro sirve de guía para muchos de los aspectos del proceso de implementación de la estrategia de la

FIGURA 12.4 Aplicación de un liderazgo estratégico efectivo



organización, entre ellos la motivación, el liderazgo, el empowerment (atribución de facultades) a los empleados y el diseño organizacional.

Casi todos los cambios en la dirección estratégica son difíciles de diseñar e implementar, pero Jeffrey Immelt de GE enfrenta un reto mucho mayor. La empresa tuvo un desempeño excepcional durante el liderazgo de Jack Welch. Y aunque es necesario hacer cambios en la organización para adaptarla al actual panorama competitivo, los grupos de interés acostumbrados a Jack Welch y al magnífico desempeño podrían no estar muy dispuestos a aceptar los cambios que proponga el nuevo presidente, sobre todo los relacionados con la estrategia. Immelt está tratando de hacer cambios radicales en la cultura, la estrategia y el gobierno corporativo, y al mismo tiempo quiere conseguir que los grupos de interés se comprometan con ellos. Está modificando la actitud mental de los gerentes de GE ante la innovación, porque considera que ello es fundamental para la competitividad futura de la empresa. Está vinculando los bonos de los gerentes al desarrollo y la introducción de nuevas ideas, la satisfacción de los clientes y el incremento de las ventas, en lugar de vincularlos a los resultados de la línea de fondo como antes se hacía. Está invirtiendo cuantiosos recursos (miles de millones de dólares) en un fondo llamado "Grandes avances de la imaginación" para proyectos que amplian las fronteras de GE. Por último, y a diferencia de Welch, espera que disminuya la rotación del personal clave, y la frecuencia con que esto ocurre, y que dicho personal incluya a más personas provenientes del exterior en calidad de expertos.[69] Un presidente carismático puede conseguir que los grupos de interés se comprometan con una nueva visión y con otra dirección estratégica. Sin embargo, al realizar los cambios que requerirá la nueva dirección estratégica es importante no perder de vista las fortalezas de la organización. Immelt tendrá que utilizar las fortalezas de GE para garantizar que el desempeño positivo continúe. La meta es perseguir que las necesidades de corto plazo de la organización se adapten a la nueva visión y curso estratégico, al mismo tiempo que se administra el portafolio de recursos de forma efectiva para garantizar la sobrevivencia a largo plazo.

Administración efectiva del portafolio de recursos de la organización

La tarea más importante de los líderes estratégicos podría ser administrar de forma efectiva el portafolio de recursos de la organización. Las empresas cuentan con abundantes recursos que se clasificarían en alguna de estas categorías: capital financiero, capital humano, capital social y capital organizacional (incluida la cultura organizacional).[70] El recuadro "Enfoque estratégico" muestra la importancia de estos recursos. Por lo general, los directivos reconocen la importancia de la buena administración del capital financiero, pero utilizan distintos enfoques para administrarlo.[71] Como se explica en el recuadro, muchos propietarios de pequeñas empresas utilizan formas de crédito personal para tener acceso al financiamiento que necesitan. Más aún, el recuadro "Enfoque estratégico" plantea que las empresas deben utilizar el complemento del capital humano, en especial utilizando todas las capacidades de su personal femenino. Por último, en el recuadro se habla del valor de los recursos intangibles, como el conocimiento de la marca y la información de los clientes. Wal-Mart tiene muchos datos valiosos sobre sus clientes, lo cual permite que tanto ella como sus proveedores puedan atenderlos mejor. Por el contrario, Abro tiene una marca valiosa, pero está teniendo problemas para protegerla contra la piratería. En todos los casos, la administración efectiva de los recursos de una empresa es esencial para poder extraer todo su valor.

Los líderes estratégicos administran el portafolio de recursos de la organización clasificándolos por orden de capacidades, estructurando a la empresa para utilizar las capacidades y desarrollando e implementando una estrategia que apalanque esos recursos con el fin de lograr una ventaja competitiva.[72] Los líderes estratégicos en particular deben explotar y mantener las competencias centrales de la organización, así como desarrollar y retener el capital humano y social con que ésta cuente.

Aprovechamiento y mantenimiento de las competencias centrales

En los capítulos 1 y 3 se habló de las *competencias centrales*; es decir, aquellas que son fuente de ventaja competitiva de una organización frente a sus rivales. Por lo general, se refieren a las habilidades funcionales de la organización, por ejemplo, manufactura, finanzas, marketing e

Enfoque estratégico



¿Cómo los directivos adquieren, protegen y utilizan los recursos con sabiduría?

Los recursos son el líquido vital de las empresas. Éstas deben tenerlos para poder operar, y también deben protegerlos debido a su valor para sus competidores. Deben además utilizarlos con efectividad para poder crear valor para los clientes y aventajar a sus competidores. El capital financiero es un recurso fundamental para todas las organizaciones, pero tiene especial importancia para las empresas pequeñas. Los pequeños empresarios a menudo tienen problemas para mantener la liquidez adecuada que les permita proseguir con sus operaciones. Pero las empresas grandes también pueden experimentar estos problemas, un ejemplo es United Airlines, que se declaró en quiebra porque no contaba con suficiente liquidez para cubrir todos sus gastos. Los empresarios incipientes deben tener acceso a dinero en efectivo con rapidez. La Oficina de la Pequeña Empresa de Estados Unidos (U.S. Small Business Administration) informa que 46 por ciento de las pequeñas empresas utilizan una tarjeta de crédito personal (del empresario/propietario) y que sólo 28 por ciento tiene acceso a una línea de crédito, por lo general, de un banco local. También obtienen financiamiento de otras formas, como una tarjeta de crédito de la empresa (34 por ciento) y préstamos para vehículos (21 por ciento).

Si bien el capital financiero es muy importante para las empresas, otros recursos son tan o tal vez más importantes que éstos. Un recurso muy importante para casi todas las empresas es el capital humano. Dada su importancia, las empresas deben asegurarse de tener acceso y de utilizar las capacidades humanas tanto como les sea posible. Algunas empresas no han utilizado al máximo su capital humano, en especial a su personal femenino. A principios de la década de los setenta, las mujeres obtenían menos de 10 por ciento de los títulos de licenciatura en derecho, medicina, odontología y veterinaria. En la actualidad ellas obtienen alrededor de las dos terceras partes de los títulos de licenciatura en medicina veterinaria, casi 50 por ciento de los de derecho, más de 40 por ciento de los de medicina y alrededor de una tercera parte de los de odontología. Además, en 2002, las mujeres obtuvieron más de 41 por ciento de los títulos de maestría, en comparación con 3.6 por ciento que obtuvieron en 1970. Por último, en 1970, las mujeres obtuvieron 13.3 por ciento de los títulos de doctorado, una cifra que aumentó a 46 por ciento en 2002. Las mujeres están ingresando cada vez más a los mercados de trabajo de los profesionales, con una tasa de participación de 60 por ciento, en comparación con la de menos de 40 por ciento de hace 30 años. Por lo tanto, las mujeres están capacitadas, tienen estudios y están disponibles. Las empresas deben utilizar plenamente su capital humano y romper los techos de cristal que impiden a las mujeres llegar a puestos de nivel alto.

No todos los recursos son tan fáciles de identificar como el capital financiero y el humano. Por ejemplo, uno de los recursos valiosos que tiene Wal-Mart es la información acerca de sus clientes y de lo que éstos compran. Wal-Mart acumula datos acerca de los tipos de productos que adquieren los consumidores, sus hábitos de compra y los momentos en que hay más probabilidades de que compren, etc. De hecho, almacena 460 terabytes de datos, más del doble de los almacenados en toda la Internet. Wal-Mart comparte parte de estos datos con los proveedores. Por ejemplo, Kraft puede acceder a un extranet privado que ofrece Wal-Mart para obtener información en tiempo real de cómo se están vendiendo sus productos. Pero Wal-Mart tiene cuidado cuando comparte su información con otros, pues ésta es muy valiosa para la empresa. Por ejemplo, cuando se pronosticó que el huracán Frances azotaría Florida, Wal-Mart pudo analizar sus datos sobre las ventas antes de huracanes anteriores para identificar las ventas esperadas de linternas y muchos otros productos con el fin de



JOE SKIPPER/REUTERS/LANDOV

La información de Wal-Mart respecto a las compras de los clientes le ayudó a estimar las ventas esperadas debido al huracán Frances.

tener cantidades suficientes a la mano para los clientes. Este conocimiento predictivo se traduce en utilidades para la empresa.

Los derechos de propiedad intelectual y los nombres de marca también representan recursos muy valiosos para algunas empresas. Por ejemplo, una empresa más o menos pequeña llamada Abro Industries descubrió que los dos son importantes. Esta empresa desarrolla y vende distintos tipos de pegamentos, cintas y epóxicos y comercializa sus productos en más de 130 países y tiene ingresos anuales de 100 millones de dólares. Es una empresa rentable y tiene sólidas participaciones de mercado en varios países. De hecho, "Abro" es el nombre genérico de la cinta adhesiva en India. Peter Baranay, el presidente de la empresa, comentó: "Vivimos y damos la vida por nuestra marca". Sin embargo, Abro comenzó a tener problemas con empresas de otros países que empezaron a vender productos pirata con la marca Abro. El problema inició en India, Turquía y algunas partes de la antigua Unión Soviética y se ha extendido a China. Abro tiene muchas dificultades para proteger su marca y vender sus productos. Los productos pirata le restan ventas y utilidades, por lo tanto, Baranay tiene un reto enorme para proteger los productos y las utilidades de su empresa contra el uso ilegal de su marca.

Fuentes: W. M. Cox y R. Alm, "Scientists are made, not born", *New York Times*, www.nytimes.com, 28 de febrero de 2005; G. Bounds, "The great money hunt", *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 29 de noviembre de 2004; N. King, "Stuck on you: A tiny glue seller claims identity theft", *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 22 de noviembre de 2004; C. L. Hays, "Wal-Mart's hoard of data staggering", *Houston Chronicle*, 14 de noviembre de 2004, p. D.4.

investigación y desarrollo. Como se muestra con las descripciones siguientes, las empresas desarrollan y explotan sus competencias centrales en distintas áreas funcionales. Los líderes estratégicos deben poner cuidado en que las estrategias implementadas enfaticen las competencias de la organización. Por ejemplo, las competencias centrales de Intel son la *agilidad competitiva* (la capacidad para actuar de distintas formas importantes en respuesta a la competencia) y la *velocidad competitiva* (la capacidad para actuar con rapidez cuando enfrenta presiones del entorno y la competencia).[73] Las capacidades se desarrollan con el transcurso del tiempo a medida que las empresas aprenden de sus acciones y aumentan su conocimiento respecto a las acciones específicas que se necesitan. Por ejemplo, algunas empresas tienen mucha capacidad para tratar a los clientes, la cual han desarrollado a lo largo del tiempo gracias a que conocen mejor a sus clientes y las necesidades de éstos.[74] El mercado recompensa a las empresas que tienen capacidades para la investigación y el desarrollo, las cuales se convierten en competencias centrales debido a la importancia de la innovación en muchas industrias.[75]

En muchas empresas grandes, y sin duda en las diversificadas relacionadas, las competencias centrales son aprovechadas de manera adecuada cuando son desarrolladas y aplicadas en distintas unidades de la organización (véase el capítulo 6). Por ejemplo, PepsiCo compró Quaker Oats, el fabricante de la bebida rehidratante Gatorade. PepsiCo utiliza su competencia en los sistemas de distribución para aprovechar los activos de Quaker. Por ejemplo, las bebidas gaseosas de Pepsi (como Pepsi Cola y Mountain Dew) y Gatorade comparten las actividades logísticas. Por otra parte, PepsiCo utiliza su competencia para distribuir las botanas saludables de Quaquer Oats y las botanas saladas de Frito Lay´s a través de los mismos canales. Lanzó la Heart and Soul-Mates Support Network, que ofrece consejos sobre nutrición, mensajes motivacionales y coaching para promover de forma conjunta sus productos Tropicana Pure Premium y Avena Quaker.[76]

Las empresas no deben dejar de desarrollar y, cuando sea conveniente, de cambiar sus competencias centrales para permanecer a la cabeza de sus competidores. Si tienen una competencia que les proporciona una ventaja pero no la cambian, con el tiempo los competidores la imitarán y disminuirán o acabarán con la ventaja competitiva que ésta les daba. Además, las empresas deben impedir que la competencia se convierta en un peligro que impida el cambio. Algunas empresas se resisten a cambiar sus competencias porque les han servido para obtener una ventaja competitiva, pero las competencias pueden volverse obsoletas y, si no se cambian, provocar que se pierdan las ventajas competitivas. Cuando esto ocurre los competidores con el tiempo desarrollarán una competencia más valiosa y eliminarán la ventaja competitiva de la organización y se quedarán con su participación de mercado.[77] La mayoría de las competencias centrales requieren un capital humano de alta calidad.

Desarrollo del capital humano y el capital social

*El **capital humano** incluye el conocimiento y las habilidades de todos los empleados de una organización.*

El **capital humano** incluye el conocimiento y las habilidades de todos los empleados de una organización. Desde la perspectiva del capital humano, los empleados son vistos como un recurso de capital que requiere inversión.[78] Estas inversiones son productivas debido a que gran parte del desarrollo de las industrias se puede atribuir a la efectividad de su capital humano. Este hecho sugiere que "a medida que se acelera la dinámica competitiva, aumenta la probabilidad de que la única fuente de una ventaja competitiva en verdad sostenible sean las personas".[79] La creciente importancia del capital humano sugiere que las actividades de administración de recursos humanos de la empresa desempeñan un papel muy destacado.[80] Las prácticas de administración de recursos humanos son una actividad de apoyo (véase el capítulo 3) que facilita las actividades de las personas para seleccionar y, sobre todo, utilizar las estrategias de la organización.[81]

El capital humano es importante en todo tipo de organizaciones, grandes y pequeñas, nuevas y establecidas. Por ejemplo, un factor central para que los inversionistas de capital de riesgo decidan invertir en un emprendimiento es la calidad del capital humano involucrado. De hecho, este capital podría tener la misma o más importancia para la calidad de una oportunidad emprendedora.[82] J. W. Marriott, Jr., presidente de Marriott International, argumentaba con firmeza que una de las principales razones para el éxito de la empresa a largo plazo es su idea de que el capital humano es su activo más importante. Por consiguiente, la empresa ha creado y mantiene un entorno amigable y familiar que apoya el crecimiento y el desarrollo de sus empleados, a los que llama "asociados de Marriott". También sugirió que la empresa se esfuerza por contratar a personas dedicadas y confiables, que tengan ética y sean dignas de confianza, y después las capacita y las premia por un desempeño de alta calidad.[83]

Los buenos programas de capacitación y desarrollo incrementan la probabilidad de que un administrador sea un líder estratégico exitoso. Estos programas han ido adquiriendo importancia para el éxito de las empresas a medida que el conocimiento se ha convertido en una cuestión más integral para obtener y sostener una ventaja competitiva.[84] Además, estos programas aumentan el conocimiento y las habilidades, inculcan un conjunto común de valores centrales y ofrecen una visión sistemática de la empresa, con lo cual promueven la visión y la unión de la organización. Los programas también contribuyen al desarrollo de competencias centrales.[85] Más aún, ayudan a los líderes estratégicos a mejorar habilidades que son fundamentales para desempeñar otras tareas asociadas con el liderazgo estratégico efectivo, como la determinación del curso estratégico de la empresa, el aprovechamiento y el mantenimiento de sus competencias centrales y el desarrollo de una cultura organizacional que se basa en las prácticas éticas. Por consiguiente, desarrollar el capital humano es vital para la ejecución efectiva del liderazgo estratégico.[86]

Los líderes estratégicos deben adquirir las habilidades necesarias para ayudar a desarrollar el capital humano en sus áreas de responsabilidad. Cuando las inversiones en capital humano tienen éxito, el resultado es una fuerza de trabajo capaz de aprender sin interrupción. El aprendizaje continuo y la ampliación del apalancamiento de la base de conocimiento de la empresa están vinculados al éxito estratégico.[87] El éxito de Dell en años recientes ha sido atribuido a la calidad de su liderazgo. De hecho, la empresa evalúa el desempeño de los líderes para saber si mantienen altos niveles de satisfacción de los empleados entre sus asociados, lo cual ayuda a mantener el "alma de Dell" (sus valores y cultura) y los buenos resultados de los negocios. Como resultado, los líderes de Dell son muy sensibles para responder a las necesidades de los empleados.[88]

El aprendizaje también puede evitar que se cometan errores. Los líderes estratégicos tienden a aprender más de sus fracasos que de sus éxitos, porque en ocasiones atribuyen el éxito a causas equivocadas.[89] Por ejemplo, la efectividad de ciertos enfoques y conocimientos puede ser específica para un contexto.[90] como sería el caso de algunas de las "mejores prácticas" que funcionan bien en una situación pero no en otras. Otro ejemplo serían los equipos para tomar decisiones que en determinadas situaciones son efectivos, pero que no lo son en otras en las que es más conveniente que sólo los líderes las tomen, en especial cuando éstas se deben tomar e implementar con rapidez (por ejemplo, en situaciones críticas).[91] Es importante aprender tanto de los éxitos como de los fracasos.

El aprendizaje y la formación del conocimiento son importantes para crear innovaciones en las empresas.[92] La innovación conduce a la ventaja competitiva.[93] En general, las empresas que crean y mantienen más conocimiento suelen obtener y mantener ventajas competitivas. No

obstante, como se señaló en el caso de las competencias centrales, los líderes estratégicos deben tener cuidado de que sus altos niveles de conocimiento en un campo les lleven a no ver bien las cosas y a pasar por alto las oportunidades para desarrollar conocimiento en otros campos importantes del negocio.[94]

Ante la desaceleración económica del periodo de 2001 a 2002 y la mala situación económica que duró algún tiempo después de esos meses, muchas empresas despidieron a personal clave. Los recortes de personal pueden generar que se pierda gran parte del conocimiento que posee el capital humano de la organización. Las investigaciones revelan que los recortes de tamaño moderado pueden mejorar el desempeño de la organización, pero que los recortes masivos deterioran más su desempeño debido al capital humano que pierden.[95] Aun cuando no es común que las empresas que se reestructuran opten por reducir su gasto o inversión en programas de capacitación y desarrollo, la reestructuración puede ser un momento oportuno para incrementar las inversiones en estos programas. Las empresas que se reestructuran tienen menos margen de maniobra y no pueden absorber muchos errores; más aún, los empleados que permanecen en la organización después de los recortes tal vez estén en puestos para los cuales no cuentan con todas las habilidades ni los conocimientos que necesitan para desempeñar las tareas requeridas con efectividad.[96] Los avances en la tecnología de la información permiten utilizar mejor los recursos humanos cuando se presenta un recorte de personal o *downsizing*.[97]

El hecho de considerar que los empleados son un recurso que se debe maximizar, en lugar de un costo que se debe minimizar, facilita la implementación exitosa de las estrategias de una organización, a lo que también contribuye la capacidad del líder estratégico para abordar los recortes de personal de una forma que los empleados consideren justa y equitativa.[98] Un punto crucial para los empleados es la justicia en los despidos y en el trato que reciben en sus empleos.[99]

El **capital social** implica las relaciones en el interior y exterior de la organización que le sirven a ésta para desempeñar las tareas y crear valor para los clientes y los accionistas.[100] El capital social es un activo fundamental de la empresa. En el interior de ésta los empleados y las unidades deben cooperar para poder desempeñar el trabajo. En las organizaciones multinacionales las unidades con frecuencia deben cooperar más allá de las fronteras de los países en actividades, como la de investigación y desarrollo, para producir los resultados que éstas necesitan (por ejemplo, nuevos productos).[101]

*El **capital social** implica las relaciones en el interior y exterior de la organización que le sirven a ésta para desempeñar las tareas y crear valor para los clientes y los accionistas.*

En años recientes el capital social externo se ha convertido en un elemento fundamental para el éxito de la organización. Pocas empresas, si es que hay alguna, cuentan con todos los recursos que necesitan para competir en los mercados globales (o nacionales). Por consiguiente, establecen alianzas con otras empresas que cuentan con recursos que se complementen con los suyos para así tener acceso a ellos. Esta relación se debe administrar de forma efectiva para garantizar que el socio confíe en la empresa y esté dispuesto a compartir los recursos deseados.[102] De hecho, el éxito de muchos tipos de empresas podría depender en parte del capital social. Las grandes empresas multinacionales con frecuencia deben formar alianzas para entrar en nuevos mercados extranjeros. Asimismo, las organizaciones emprendedoras a menudo deben formar alianzas para tener acceso a recursos, capital de riesgo y otros tipos de recursos (por ejemplo, la experiencia especial que la organización emprendedora no se puede dar el lujo de mantener en su interior).[103] La cultura de la organización tendrá efectos importantes en la retención de capital humano de calidad y en el mantenimiento del capital social interno fuerte.

Fundamentación de una cultura organizacional efectiva

En el capítulo 1 se definió la **cultura organizacional** como un conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que es compartido por toda la organización y que influye en la forma de realizar los negocios. La evidencia sugiere que una empresa puede desarrollar competencias centrales con base en las capacidades que posee y en la forma en que las estrategias apalancan las capacidades para producir los resultados deseados. En otras palabras, como la cultura organizacional influye en la forma en que la empresa desarrolla su negocio y ayuda a regular y a controlar el comportamiento de los empleados, puede ser fuente de ventaja competitiva.[104] Por lo tanto, configurar el entorno en el cual la organización formula e implementa sus estrategias (es decir, configurar la cultura organizacional) es una tarea central de los líderes estratégicos.[105]

*La **cultura organizacional** está compuesta por un conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que es compartido por toda la organización y que influye en la forma de realizar los negocios.*

Mentalidad emprendedora

Una cultura organizacional con frecuenta alienta (o desalienta) la búsqueda de oportunidades emprendedoras, sobre todo en las empresas grandes.[106] Las oportunidades emprendedoras son una fuente importante de crecimiento e innovación,[107] por consiguiente, un papel clave de los líderes estratégicos es fomentar y propiciar la innovación persiguiendo oportunidades emprendedoras.[108] Una alternativa que se podría utilizar para promover esta actividad es invertir en oportunidades cuando haya opciones reales, es decir, invertir en una oportunidad para proporcionar el potencial de ejercer las opciones de obtener provecho de ésta en algún momento futuro.[109] Por ejemplo, una empresa podría comprar un terreno para tener la opción de construir ahí en un futuro, en caso de que necesite más espacio o de que aumente el valor de la plaza para la empresa. Las empresas podrían formar alianzas estratégicas por razones similares. Por ejemplo, se podrían aliar para tener la opción de adquirir al socio más adelante o de crear una relación más sólida con él (por ejemplo, constituyendo una nueva empresa conjunta).[110] En el capítulo 13 se describirá cómo las empresas grandes utilizan el emprendimiento estratégico para detectar oportunidades emprendedoras y obtener las ventajas del primer jugador. Las empresas pequeñas y medianas también recurren al desarrollo emprendedor estratégico cuando tratan de desarrollar innovaciones que les sirvan de base para un crecimiento rentable. En las empresas de todos tamaños el emprendimiento estratégico tienen mayores probabilidades de tener éxito cuando los empleados tienen una mentalidad emprendedora.[111] Cinco dimensiones caracterizan la mentalidad emprendedora de una organización: la autonomía, la capacidad para innovar, la asunción del riesgo, la proactividad y la agresividad competitiva.[112] Estas dimensiones combinadas influyen en las acciones que emprende una organización para ser innovadora y emprender nuevos negocios.

La primera de las cinco dimensiones de la orientación emprendedora, *la autonomía,* permite que los empleados emprendan acciones que no están limitadas por restricciones organizacionales y que los individuos y los grupos se autodirijan. La segunda dimensión, *la capacidad para innovar,* "refleja la tendencia de la empresa a emprender y apoyar las nuevas ideas, las novedades, la experimentación y los procesos creativos que pueden dar por resultado productos, servicios o procesos tecnológicos nuevos."[113] Las culturas que tienden a tener capacidad de innovación fomentan que sus empleados vayan más allá del conocimiento, las tecnologías y los parámetros existentes, así como que se esfuercen por encontrar formas creativas que agreguen valor. La *asunción del riesgo* refleja la inclinación de los empleados y sus empresas a aceptar los riesgos que entraña detectar oportunidades emprendedoras. Estos riesgos en ocasiones significan contraer altos niveles de deuda y asignar cantidades considerables de otros recursos (por ejemplo, personas) a proyectos que tal vez nunca se concluyan. La cuarta dimensión de la orientación emprendedora, la *proactividad,* describe la capacidad de la organización para ser líder del mercado, en lugar de seguidor. Las culturas organizacionales proactivas utilizan de forma constante los procesos con el fin de anticipar cuáles serán las necesidades futuras del mercado y de satisfacerlas antes de que los competidores aprendan a hacerlo. Por último, la *agresividad competitiva* es la tendencia de la organización a emprender acciones que le permitan tener un desempeño superior al de sus rivales de forma significativa y consistente.[114]

Cambio de la cultura organizacional y reestructuración

Cambiar la cultura organizacional es más difícil que mantenerla, pero los líderes estratégicos efectivos reconocen cuando es necesario cambiarla. Por lo general, la implementación de las estrategias requiere que se hagan cambios en la cultura de la organización.[115] Los cambios más significativos, o incluso los radicales, a la cultura de la organización se aplican para apoyar la elección de estrategias que difieren de las que la empresa ha implementado a lo largo de su historia. Sean cuales fueren los motivos para cambiar, la configuración y el reforzamiento de una nueva cultura requieren una comunicación efectiva y una buena solución de problemas, así como la elección de las personas indicadas (aquellas que tienen los valores que se desean para la organización), de las evaluaciones efectivas de desempeño (establecer metas y medir el desempeño individual hacia las metas que se ciñen a los nuevos valores centrales) y de los adecuados sistemas de recompensa (premiar los comportamientos deseados que reflejan los nuevos valores centrales).[116]

La evidencia indica que los cambios de cultura sólo tienen éxito si el presidente de la empresa, otros miembros del equipo de altos directivos y los gerentes de nivel medio los apoyan

Enfoque estratégico

El cambio que se perdió en un "océano" de política organizacional

En 1997 la unidad de banca de inversión de Morgan Stanley y Dean Witter, un minorista financiero, se fusionaron y desde entonces se desató una lucha interna por el puesto de más alto nivel de la empresa. Philip Purcell, el presidente de Dean Witter, con el tiempo ganó la batalla por el puesto de presidente a las personas del interior de Morgan Stanley. Pero como el precio de las acciones se rezagó, los inversionistas no estaban contentos con su liderazgo. Más en concreto, una serie de ejecutivos de Morgan Stanley manifestó también su preocupación respecto a su liderazgo. De hecho, un grupo de ocho ex ejecutivos de Morgan, que poseían en conjunto una cantidad importante de acciones de la empresa, pidió que Purcell fuera sustituido. En su opinión, él no entendía la cultura de Morgan Stanley ni su negocio.

El revuelo político interno se desbordó en marzo de 2005, cuando Purcell despidió a Vikram Pandit, un alto directivo muy popular, y nombró a varios copresidentes, entre ellos a Zoe Cruz, con quien Pandit había tenido frecuentes choques. Estos cambios preocuparon aún más a las personas del exterior, en especial a los ex ejecutivos y otros accionistas prominentes. Sin embargo, el objetivo que se perseguía con los cambios era atacar los problemas de desempeño que la organización había estado experimentando.

El conflicto interno no sólo provocó que los ejecutivos "desatendieran lo importante", también le dio a los competidores de la empresa oportunidades de robarle algunos de sus mejores talentos. Por ejemplo, hubo informes que revelaron que las empresas rivales Goldman Sachs, Merrill Lynch, UBS y Lehman Brothers tenían listas de los directivos de Morgan Stanley en los que estaban interesados. Cuando hay revuelo en una empresa aumentan las probabilidades de que los profesionales consideren oportunidades en otras empresas debido a la incertidumbre que genera el conflicto interno. Durante el conflicto que duró siete meses, una serie de altos directivos renunciaron a sus cargos en Morgan Stanley, algunos en protesta por el liderazgo de Purcell. Según los ex ejecutivos que alentaban su despido, éste había cambiado el estilo, los valores y la cultura de la organización.

A la larga Purcell perdió la batalla por conservar su empleo, en gran parte debido al rezago del precio de las acciones, y presentó su renuncia el 13 de junio de 2005. El consejo de administración, compuesto en su mayor parte por personas leales a Purcell, comenzó a buscar a un nuevo presidente, pero como los miembros anunciaron que no tomarían en cuenta para el puesto a los ex ejecutivos de Morgan Stanley, éstos protestaron y, a la larga, presionaron al



ADAM ROUNTREE/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

El conflicto interno entre Morgan Stanley y Dean Witter provocó la caída en el precio de las acciones y la renuncia de altos directivos de la empresa.



consejo para que iniciara intensas charlas con John Mack, un ex ejecutivo de la empresa que había perdido la batalla política contra Purcell en 2001 y había abandonado la organización. Mack condicionó su aceptación del cargo a que se recontratara a algunos directivos clave que habían abandonado la empresa, entre ellos a Pandit. Cuando se anunció que Mack era candidato para ocupar el puesto de presidente, el precio de las acciones de Morgan Stanley aumentó 2.7 por ciento, lo que fue una señal de la reacción positiva de los accionistas y los inversionistas. John Mack fue recontratado como presidente de Morgan Stanley en 2005.

A pesar de lo anterior, controlar el caos que produjeron la intensa politiquería y el conflicto en la organización en la primera mitad de 2005 tomará bastante tiempo. Tal vez pasen años para que la cultura y el capital humano de la organización vuelvan a sus anteriores niveles de efectividad.

Fuentes: A. Davis, "Morgan Stanley discusses CEO post with John Mack", *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 24 de junio de 2005; R Smith y A. Davis, "At Morgan Stanley, chance increases for exiles' return", *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 18 de junio de 2005; L. Thomas, "The ties that bind at Morgan Stanley", *New York Times*, www.nytimes.com, 24 de abril de 2005; L. Thomas y A. R. Sorkin, "Hoping to steal some talent, rivals circle Morgan Stanley", *New York Times*, www.nytimes.com, 18 de abril de 2005; L. Thomas, "2 executives are out as intrigue engulfs Morgan Stanley", *New York Times*, www.nytimes.com, 30 de marzo de 2005; D. Wells, "Morgan Stanley in management shake-up", *Financial Times*, www.ft.com, 29 de marzo de 2005.

de forma activa.[117] Para efectuar el cambio, los gerentes de nivel medio en particular deben ser muy disciplinados para infundir energía en la cultura y propiciar el alineamiento con la visión estratégica.[118]

Los intentos por cambiar una cultura y los enfoques para administrar un negocio con frecuencia encuentran la resistencia de los empleados y los administradores actuales. Esto es evidente en el recuadro "Enfoque estratégico" en el que se habla de Morgan Stanley. De hecho, los ex empleados y los empleados actuales lograron detener los cambios obligando al presidente a renunciar. Aun así, es probable que los varios meses de revuelo y conflicto hayan dejado lesiones graves en la cultura y el capital humano de Morgan Stanley. Incluso se podrían cuestionar los motivos que movieron a las personas de los dos bandos del conflicto. ¿Estaban actuando en favor de los mejores intereses de la empresa y sus accionistas o más bien estaban tratando de proteger sus intereses personales? Si esto último fuera el caso, su accionar plantearía serias dudas en el terreno ético y subrayaría la necesidad de que los líderes estratégicos enfaticen la importancia de las prácticas éticas cuando utilizan el proceso de la administración estratégica.

Énfasis en las prácticas éticas

La efectividad de los procesos que se utilizan para implementar las estrategias de la organización aumenta cuando éstas se basan en prácticas éticas. Las empresas éticas fomentan y facilitan que las personas de todos los niveles de la organización actúen de forma ética al realizar las actividades que se requieren para implementar las estrategias de la organización. A su vez, las prácticas éticas y los criterios en los que se fundan crean el "capital social" de la organización porque incrementan "el buen nombre de las personas y los grupos" que la constituyen.[119] En cambio, cuando en una organización se desarrollan prácticas carentes de ética, muchos de sus administradores y empleados pueden llegar a considerarlas aceptables. Un estudio reveló que en estas circunstancias aumenta la probabilidad de que los administradores desarrollen prácticas carentes de ética cuando no pueden alcanzar sus metas, es decir, que sean capaces de cualquier cosa, aunque sea inmoral, para alcanzarlas.[120]

Para que las prácticas éticas influyan de forma correcta en el criterio y el comportamiento de los empleados, éstas deben configurar el proceso de toma de decisiones de la organización y formar parte integral de su cultura. De hecho, las investigaciones revelan que una cultura basada en valores es el medio más efectivo para fomentar que los empleados cumplan

con los requerimientos éticos de la organización.[121] Como se explicó en el capítulo 10, cuando la empresa no tiene normas éticas, los directivos pueden actuar de forma oportunista tomando decisiones para su conveniencia y no para la de los intereses de ésta. Es decir, los administradores oportunistas aprovechan sus puestos para tomar decisiones que les benefician a ellos pero perjudican a los propietarios de la empresa (los accionistas).[122] Sin embargo, cuando la organización tiene códigos de ética explícitos, cuando el código es integrado a la empresa por medio de una extensa capacitación en ética y cuando los accionistas esperan un comportamiento ético aumenta la probabilidad de que los directivos integren los valores éticos a sus decisiones.[123]

En fecha reciente se arguyó que los resultados financieros que había reportado Royal Ahold, una empresa con sede en Holanda que opera en muchos lugares del mundo, como Norte y Sudamérica, contenían diversas irregularidades. La preocupación se debía a que dichas irregularidades llevaban a informes que inflaban las ganancias. Cuando las irregularidades salieron a la luz el director general y el director de finanzas de Ahold perdieron su empleo. De modo que tanto ellos como los accionistas de la empresa pagaron un alto precio por su imprudencia. Aun cuando en años recientes ha habido numerosos casos que recibieron mucha publicidad, de altos directivos cuyo comportamiento no ha sido ético (ni legal), también existen ejemplos de prácticas éticas. Una de las empresas que destacan por su comportamiento ético es Dell, la cual cuenta con una declaración explícita de sus valores, a la que ha dado en llamar "El alma de Dell". La declaración de valores que aparece en el sitio web de Dell incluye puntos como: "Estamos decididos a observar un comportamiento ético. . . Creemos que debemos participar con responsabilidad en los mercados globales. . . entendiendo y respetando las leyes, los valores y las culturas de aquellos con quienes hacemos negocios. . . contribuyendo de forma positiva en todas aquellas comunidades a las que llamamos nuestra casa". Estos valores son incorporados a las evaluaciones del desempeño de los directivos.[124]

Las empresas deben emplear a líderes estratégicos éticos; es decir, a líderes que incluyan las prácticas éticas como parte de sus actividades en la dirección estratégica de la organización, que deseen hacer lo correcto y que consideren que la honestidad, la confianza y la integridad son importantes.[125] Los líderes estratégicos que muestran estas cualidades de forma consistente inspiran a los empleados cuando trabajan con otros en el desarrollo y sustento de una cultura organizacional en la cual se espera que el comportamiento sea regido por las prácticas éticas.[126]

Las repercusiones de los fraudes de cuello blanco son enormes.[127] Se ha estimado que, en Estados Unidos representan cantidades que van desde los 200 000 millones hasta los 600 000 millones de dólares al año. Más aún, este tipo de fraudes, por lo general, representa entre uno y seis por ciento de las ventas de una empresa, y los delitos de cuello blanco provocan el fracaso de hasta 30 por ciento de las nuevas empresas. Estos montos son increíblemente altos cuando se comparan con los casi 20 000 millones de dólares que cuestan todos los delitos callejeros en ese país.[128] Sin duda los ejecutivos de las empresas multinacionales deben comprender que existen ciertas diferencias en los valores éticos de las distintas culturas del mundo.[129] Sin embargo, al margen de eso, las investigaciones revelan que existe una relación positiva entre los valores éticos (carácter) y la salud de un ejecutivo. Por lo tanto, las prácticas éticas podrían tener grandes beneficios para la empresa y el ejecutivo.[130] Los líderes estratégicos enfrentan el reto de emprender acciones que aumenten la probabilidad de que en su organización prevalezca una cultura ética. Una medida que ha ido ganando terreno es la de instituir un programa formal para el manejo de la ética. Estos programas operan de forma muy similar a los sistemas de control y contribuyen a inculcar valores en toda la organización.[131] Cuando estas actividades tienen éxito las prácticas asociadas a la cultura ética se institucionalizan en la organización; es decir, se convierten en el conjunto de compromisos y de acciones conductuales que acepta la mayor parte de los empleados y los demás grupos de interés con los cuales éstos interactúan.

Algunas acciones estratégicas que pueden emprender los líderes para desarrollar una cultura organizacional ética son: 1) establecer y comunicar metas específicas que describan las normas éticas de la organización (por ejemplo, redactar y difundir un código de conducta), 2) revisar y actualizar de forma continua el código de conducta, con base en la información que aportan las personas de toda la organización y otros grupos de interés (por ejemplo, clientes y

proveedores), 3) difundir el código de conducta a todos los grupos de interés para informarles cuáles son las normas y las prácticas éticas de la organización, 4) desarrollar e implementar los métodos y los procedimientos que se utilizarán para cumplir con las normas éticas de la organización (por ejemplo, utilizar prácticas de auditoría interna que sean congruentes con las normas), 5) crear y utilizar sistemas de recompensa explícitos que reconozcan actos de valor (por ejemplo, premiar a las personas que utilizan los canales y los procedimientos debidos para reportar actos indebidos que hayan observado) y 6) crear un ambiente de trabajo en el cual todas las personas reciban un trato digno.[132] La efectividad de estas acciones se incrementa cuando se emprenden de forma simultánea de modo que se apoyan unas a otras. Si los administradores y los empleados no participan en estas acciones (tal vez porque no se ha creado una cultura ética) pueden presentarse problemas. Como se explicará a continuación, los controles organizacionales formales pueden ayudar a evitar mayores problemas y a reforzar mejores prácticas éticas.

Establecimiento de controles organizacionales equilibrados

Los controles organizacionales son fundamentales en un sistema capitalista y desde hace mucho se consideran parte importante de los procesos para implementar las estrategias.[133] Los controles son necesarios para garantizar que la empresa alcance los resultados deseados.[134] Los controles se definen como "los procedimientos formales, basados en información, que utilizan los administradores para mantener o modificar los patrones de las actividades organizacionales" y ayudan a los líderes estratégicos a crear credibilidad, demostrar el valor de las estrategias a los accionistas de la empresa y promover y apoyar el cambio estratégico.[135] Sobre todo, los controles proporcionan los parámetros dentro de los cuales se implementarán las estrategias, así como las acciones correctivas que se aplicarán cuando se requieran ajustes relacionados con la implementación. En este capítulo la atención se enfocará en dos controles organizacionales, los estratégicos y los financieros (a los cuales se hizo referencia en el capítulo 11) porque los encargados de desarrollarlos y utilizarlos de forma efectiva son los líderes estratégicos, en especial los que están en la cima de la organización.

La evidencia indica que, aunque los controles organizacionales son decisivos para el éxito de la organización, no son perfectos. Las *fallas en los controles* tienen un efecto negativo en el buen nombre de la empresa e impiden que los administradores dediquen toda su atención a hacer lo que se necesita para utilizar de forma efectiva el proceso de administración estratégica.

Como se explicó en el capítulo 11, el control financiero se concentra en los resultados financieros a corto plazo. Por el contrario, el control estratégico se concentra en el *contenido* de las acciones estratégicas, y no en sus *resultados*. Algunas acciones estratégicas podrían ser correctas y aun así dar malos resultados financieros debido a las condiciones externas, como una recesión económica, acciones inesperadas del gobierno nacional o de los gobiernos extranjeros, o bien, desastres naturales.[136] Por lo tanto, un énfasis en el control financiero con frecuencia lleva a que los administradores tomen decisiones que no impliquen riesgos y para un plazo más corto porque ciertos hechos que están fuera de su control directo pueden afectar los resultados financieros. Por el contrario, el control estratégico propicia que los gerentes de nivel operativo tomen decisiones que incorporan niveles de riesgo moderados y aceptables porque los resultados son compartidos entre los directivos de la empresa que hacen propuestas estratégicas y los ejecutivos corporativos que las evalúan.

El balanced scorecard o tablero de control equilibrado

El **balanced scorecard** *es un marco que le sirve a la organización para constatar si se han establecido los controles estratégicos y financieros que se utilizarán para evaluar su desempeño.*

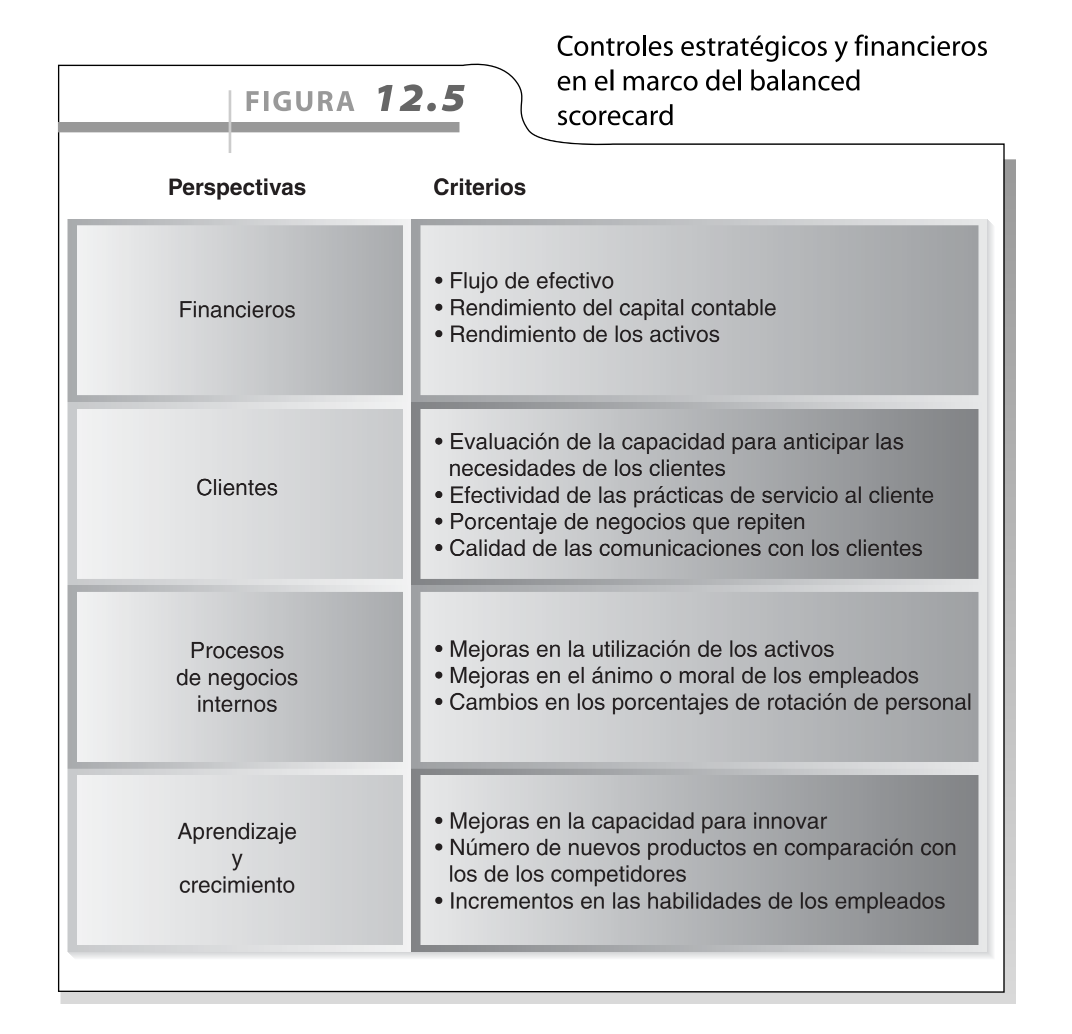
El **balanced scorecard** es un marco que le sirve a la empresa para constatar si se han establecido los controles estratégicos y financieros que se utilizarán para evaluar su desempeño.[137] El empleo de esta técnica es más recomendable cuando se están manejando estrategias de negocios, pero también se puede aplicar a estrategias corporativas.

La premisa en la que se basa el balanced scorecard es que cuando las empresas hacen hincapié en los controles financieros a expensas de los estratégicos ponen en peligro las

posibilidades de su desempeño futuro,[138] porque los primeros proporcionan retroalimentación acerca de los resultados que se han logrado con acciones pasadas, pero no dicen nada acerca de cómo impulsar el desempeño futuro de la organización.[139] Por consiguiente, poner demasiado énfasis en los controles financieros podría fomentar que las actividades de los administradores se concentraran en obtener utilidades del desempeño a corto plazo y sacrificaran el potencial de la empresa para crear valor a largo plazo.[140] Un equilibrio adecuado de los controles estratégicos y los financieros, en lugar de un énfasis excesivo en alguno de los dos, permite a las empresas vigilar su desempeño de forma efectiva.

Cuatro perspectivas se integran para formar el marco del balanced scorecard: la *financiera* (que se refiere al crecimiento, la rentabilidad y el riesgo desde la perspectiva de los accionistas), la *del cliente* (que se refiere a la cantidad de valor que los clientes perciben que fue creado por los productos de la empresa), *los procesos de negocios internos* (que se enfocan a las prioridades de distintos procesos de negocios que crean satisfacción de los clientes y los accionistas) y el *aprendizaje y el crecimiento* (que se refieren al esfuerzo de la empresa por crear un clima que apoye el cambio, la innovación y el crecimiento). Por lo tanto, el marco del balanced scorecard permite a la organización entender cómo luce a los ojos de los accionistas (perspectiva financiera), cómo la ven los clientes (perspectiva de los clientes), los procesos que debe subrayar para utilizar con éxito su ventaja competitiva (perspectiva interna) y lo que puede para mejorar su desempeño y crecer (perspectiva de aprendizaje y crecimiento).[141] En términos generales, la empresa tiende a enfatizar los controles estratégicos para evaluar su desempeño frente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, mientras que hace hincapié en los controles financieros cuando evalúa el desempeño en términos de la perspectiva financiera.

FIGURA 12.5 Controles estratégicos y financieros en el marco del balanced scorecard



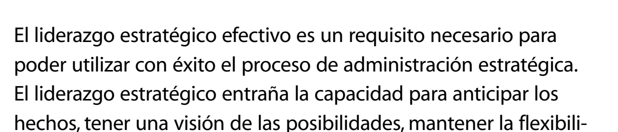
Las empresas utilizan distintos criterios para medir su posición respecto a las cuatro perspectivas del tablero de control. En la figura 12.5 se presenta una muestra de algunos criterios. La organización debe elegir el número de criterios que le permitirán conocer la posición estratégica y la financiera de su desempeño sin involucrarse en demasiados detalles.[142] Por ejemplo, las investigaciones indican que la innovación de una empresa, la calidad de sus bienes y servicios, el crecimiento de sus ventas y su rentabilidad están interrelacionados.[143]

Los líderes estratégicos desempeñan un papel muy importante en la determinación del equilibrio adecuado entre los controles estratégicos y los financieros de su empresa. Esto se aplica tanto a las empresas de un solo negocio como a las diversificadas. Un equilibrio adecuado entre los controles es importante puesto que "las organizaciones en las que se ejerce un liderazgo estratégico pueden crear riqueza porque estos líderes realizan inversiones adecuadas para la viabilidad futura [por medio del control estratégico], al mismo tiempo que mantienen un nivel adecuado de estabilidad financiera en el presente [por medio del control financiero]".[144] De hecho, casi todas las reestructuraciones de las empresas son diseñadas para que refuercen los negocios centrales y de esta manera permitan que los altos ejecutivos restablezcan el control estratégico de sus unidades de negocio separadas.[145] Por consiguiente, como se explicó en el capítulo 11, tanto los controles estratégicos como los financieros apoyan la utilización efectiva de la estrategia corporativa de la organización.

El empleo exitoso del control estratégico por parte de los altos ejecutivos con frecuencia está integrado a la debida autonomía de las diversas subunidades, de modo que puedan ganar una ventaja competitiva en sus respectivos mercados.[146] El control estratégico se puede utilizar para fomentar que los negocios interdependientes que constituyen el portafolio de la empresa compartan los recursos tangibles y los intangibles. Además, la autonomía que se les proporciona brinda la flexibilidad necesaria para aprovechar oportunidades específicas en los mercados. Por lo tanto, el liderazgo estratégico propicia el uso simultáneo del control estratégico y la autonomía.[147]

En las empresas diversificadas puede ser difícil encontrar los controles estratégicos y los financieros en equilibrio, lo que suele dar como resultado que, ante la imposibilidad de mantener un equilibrio efectivo entre ambos tipos de controles, se decida reestructurarlas. Por ejemplo, Jean-Pierre Garnier, presidente de GlaxoSmithKline, trabajó para reinventar la empresa agilizando sus costos (controles financieros) y al mismo tiempo reforzando el desarrollo de nuevos medicamentos innovadores y valiosos (controles estratégicos), sin embargo, para poder sobrevivir a la enorme competencia que existe en la industria farmacéutica, la empresa debe encontrar la manera de equilibrar estos controles.[148]

Cuando Porsche recuperó su posición entre los mejores fabricantes de automóviles deportivos, implementó un enfoque de balanced scorecard para mantener una posición de líder del mercado. En particular, utilizó dicho enfoque para fomentar el aprendizaje y mejorar el negocio de forma continua. Por ejemplo, reunió conocimiento de todos los distribuidoros de Porsche del mundo mediante un instrumento al que llamó "Indicadores clave del desempeño de Porsche". Por lo tanto, en este caso, el balanced scorecard fue utilizado más cómo un instrumento de aprendizaje que como un instrumento de control.[149]



RESUMEN

- El liderazgo estratégico efectivo es un requisito necesario para poder utilizar con éxito el proceso de administración estratégica. El liderazgo estratégico entraña la capacidad para anticipar los hechos, tener una visión de las posibilidades, mantener la flexibilidad y atribuir facultades a otros para crear el cambio estratégico.
- Los altos directivos son un recurso importante para que las empresas puedan desarrollar y explotar sus ventajas competitivas. Además, cuando los líderes estratégicos y su trabajo son valiosos, raros, difíciles de imitar e insustituibles, ellos mismos pueden ser fuente de una ventaja competitiva.
- El equipo de la alta gerencia está compuesto por directivos clave que desempeñan un papel fundamental al elegir e implementar las estrategias de la organización. Por lo general, se trata de ejecutivos de la empresa o de miembros del consejo de administración.
- Existe una relación entre las características del equipo de la alta gerencia, las estrategias de la organización y su desempeño. Por ejemplo, un equipo de la alta gerencia que tiene un conocimiento significativo del marketing y la investigación y el desarrollo contribuye de forma positiva a las estrategias de crecimiento que

utiliza la empresa. En general, casi todos los equipos de la alta gerencia son más efectivos cuando cuentan con distintas habilidades.

- Cuando el consejo de administración participa en la configuración del curso estratégico de la empresa, por lo general, mejora el desempeño de ésta. Sin embargo, cuando el director general tiene más poder, es probable que el consejo se involucre menos en las decisiones relacionadas con la formulación y la implementación de la estrategia. Los presidentes incrementan su poder cuando eligen a los miembros del consejo y cuando ocupan los cargos de director general de la empresa y de presidente del consejo de administración al mismo tiempo.
- Para la sucesión gerencial se elige a los líderes estratégicos en el mercado de trabajo gerencial interno o externo. Dado que los líderes estratégicos tienen efecto en el desempeño, su selección tiene implicaciones para la efectividad de la organización. Existen razones válidas para utilizar el mercado interno o el externo cuando se elige a los líderes estratégicos de la empresa. En la mayoría de los casos se utiliza el mercado interno para elegir al director general de la empresa, pero cada vez más se está eligiendo a personas del exterior, lo cual a menudo se debe a que se desea iniciar cambios.
- El liderazgo estratégico efectivo tiene cinco componentes básicos: determinar el curso estratégico de la organización, administrar de forma efectiva su portafolio de recursos (incluso aprovechar y mantener las competencias centrales y administrar el capital humano y el social), mantener una cultura organizacional efectiva, enfatizando las prácticas éticas, y estableciendo controles organizacionales equilibrados.
- Los líderes estratégicos deben desarrollar el curso estratégico que seguirá la organización. Este curso especifica la imagen y el carácter que la empresa quiere desarrollar con el transcurso del tiempo y para darle forma los líderes estratégicos evalúan las condiciones (por ejemplo, las oportunidades y las amenazas del entorno externo) que suponen que su empresa enfrentará en un plazo de cinco, diez o más años.
- Los líderes estratégicos deben garantizar que su empresa aproveche sus competencias centrales, las cuales se utilizan para producir y entregar productos que crean valor para los clientes por medio de la implementación de estrategias. En particular, las empresas grandes y diversificadas relacionadas explotan las competencias centrales compartiéndolas entre unidades y productos.
- Un elemento fundamental del liderazgo estratégico y de la implementación efectiva de la estrategia es la capacidad para administrar el portafolio de recursos de la empresa. Esto incluye la integración de los recursos para crear capacidades y el apalancamiento de éstas por medio de estrategias para crear ventajas competitivas. El capital humano y el social tal vez sean los recursos más importantes.
- Como parte de la administración de los recursos de la empresa, los líderes estratégicos deben desarrollar el capital humano de la misma. Los líderes estratégicos y las empresas efectivos consideran que el capital humano es un recurso que se debe maximizar, y no un costo que se debe minimizar. El resultado de esta perspectiva es el desarrollo y el empleo de programas que buscan capacitar a los líderes estratégicos actuales y futuros con el fin de incrementar las habilidades que necesitan para nutrir al resto del capital humano de la empresa.
- Los líderes estratégicos efectivos también crean y mantienen capital social interno y externo. El capital social interno promueve la cooperación y la coordinación en las unidades de la empresa y entre ellas. El capital social externo proporciona acceso a los recursos que la empresa necesita para competir de forma efectiva.
- Una tarea central de los líderes estratégicos efectivos consiste en dar forma a la cultura de la organización. Una cultura organizacional adecuada fomenta el desarrollo de la orientación emprendedora entre los empleados y la capacidad para transformar la cultura a medida que se necesita.
- En las organizaciones éticas se fomenta que los empleados apliquen consideraciones éticas y se comporten de forma ética en todo momento. Las mejores prácticas éticas fomentan el capital social. Algunos ejemplos de acciones que facilitan y apoyan el comportamiento ético en la empresa son el establecimiento de metas específicas para describir las normas éticas de la organización, el uso de un código de conducta, la entrega de recompensas a los comportamientos éticos y la creación de un ambiente de trabajo en el que todas las personas reciban un trato digno.
- El último componente del liderazgo estratégico efectivo es el desarrollo y la utilización de controles organizacionales equilibrados. El balanced scorecard es el instrumento que tanto la empresa como sus líderes estratégicos utilizan para desarrollar un equilibrio adecuado entre sus controles estratégicos y financieros. Un equilibrio efectivo entre el control estratégico y el financiero permite utilizar las competencias centrales con flexibilidad, pero dentro de los parámetros que indica la posición financiera de la empresa.

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿En qué consiste el liderazgo estratégico? ¿Por qué se considera que los altos directivos son un recurso importante para una organización?
2. ¿En qué consiste un equipo de la alta gerencia y cómo influye éste en el desempeño de una empresa y sus capacidades para innovar y efectuar cambios estratégicos adecuados?
3. ¿Cómo influyen los mercados de trabajo gerencial interno y externo, en el proceso de sucesión gerencial?
4. ¿Cómo afecta el liderazgo estratégico la determinación del curso estratégico que seguirá la organización?

5. ¿Cómo los líderes estratégicos administran de forma efectiva el portafolio de recursos de la empresa de modo que se aprovechen las competencias centrales y que el capital humano y el social sean apalancados para lograr una ventaja competitiva?
6. ¿Qué es la cultura organizacional? ¿Qué deben hacer los líderes estratégicos para desarrollar y mantener una cultura organizacional efectiva?
7. Como líder estratégico, ¿qué medidas tomaría usted para establecer y enfatizar las prácticas éticas en su empresa?
8. ¿En qué consisten los controles organizacionales? ¿Por qué los controles estratégicos y los financieros son parte importante del proceso de administración estratégica?

EJERCICIOS

Medidas clave del liderazgo estratégico

Como se explica en este capítulo, existen varias medidas que caracterizan el liderazgo estratégico efectivo. En este ejercicio usted utilizará esas acciones para evaluar a tres altos directivos que son muy conocidos y que han ocupado el cargo de director general y de presidente del consejo de administración de sus empresas durante un largo periodo. El largo tiempo que estas personas han ocupado el cargo en sus empresas le permitirá encontrar abundante información sobre su actuación como líderes estratégicos, así como sobre los resultados de ésta. Puede consultar el sitio web de las empresas así como los buscadores para encontrar la información y los materiales necesarios para realizar este ejercicio.

En el cuadro siguiente presente un ejemplo de cada acción del liderazgo estratégico de cada una de las tres personas. (Nota: no se le pide que presente un ejemplo de la acción de "aprovechar y mantener competencias centrales", porque esta acción es interna de la empresa, lo que significa que sería difícil que encontrara un ejemplo de tal acción para incluirlo en el cuadro.) Cada uno de los ejemplos que presente de las cinco acciones estratégicas que incluye el cuadro debe ser un indicador importante de la acción que representa. Prepárese para argumentar sus elecciones cuando se las presente al grupo. Sea prudente en la elección de los ejemplos de las acciones de cada líder, porque los autores pueden estar juzgando con prejuicios (positivos o negativos) al alto directivo del que están hablando. Antes de incluir una acción en el cuadro se le recomienda que, en la medida de lo posible, encuentre al menos dos autores o analistas que hablen de la misma acción del líder estratégico.

	Determinación del curso estratégico	Establecimiento de controles organizacionales equilibrados	Administración efectiva del portafolio de recursos de la empresa	Mantenimiento de una cultura organizacional efectiva	Énfasis en las prácticas éticas
Steve Jobs *Apple Computer*					
Bill Gates *Microsoft*					
Michael Eisner *Disney*					

Colaboración abierta en administración

Una de las innovaciones que han sido más imitadas de la época en que Jack Welch fue presidente de General Electric (GE) es la sesión de "colaboración abierta". Si bien uno de los objetivos importantes de estas sesiones era generar ideas, también tenían el propósito de obtener otros resultados, entre otros los que ayudaban a los administradores a aprender a ser buenos mentores de las personas que trabajaban para ellos y facilitadores de acciones efectivas de parte de sus empleados. Las sesiones fueron diseñadas para lograr el compromiso de los administradores y mejorar su capacidad para trabajar en una cultura organizacional de acción rápida, de abajo hacia arriba. Este tipo de cultura requiere que el personal de toda la organización esté bien entrenado tanto para generar innovaciones como para implementarlas o ejecutarlas. Por lo tanto, la colaboración abierta es un proceso que implica al capital humano de una organización en el desarrollo de actividades creativas por parte de todas las personas de la empresa.

En este ejercicio usted aprenderá más de las sesiones de colaboración abierta de GE y analizará el nivel en que este concepto puede ser utilizado en todo tipo de organizaciones.

Parte uno

El *Management Development Forum,* una publicación sobre aprendizaje en administración y desarrollo organizacional, presenta un magnífico resumen de la colaboración abierta. Lea el artículo llamado "Adapting General Electric's Workout for Use in Other Organizations: A Template" (Adaptación de la colaboración abierta de General Electric para que lo usen otras organizaciones: una plantilla). Para encontrar el artículo con facilidad busque "general electric workout" en Google o vaya al sitio web de *Management Development Forum* en http://www.esc.edu/ESConline/Across_ESC/Forumjournal.nsf/web+viewinf? y haga clic en el vínculo "Volume 2, Number 1". En la tabla de contenido haga clic en el título del artículo y habrá llegado a su meta.

Parte dos

Para tener una idea de lo mucho que se ha difundido la colaboración abierta visite el sitio web de consulta de la empresa en http://www.developingpeople-business.com/workout/index.htm y busque los nombres de las empresas para las cuales ha realizado una colaboración abierta, así como el tipo de material estandarizado que pone a disposición de las empresas que quieren realizar una colaboración abierta tipo "hágalo usted mismo".

Es muy probable que los miembros de su grupo hayan participado en una actividad de colaboración abierta o similar. Por lo tanto, sus experiencias podrían facilitar su comprensión de lo que ocurre en estas sesiones y de qué tan efectivas son (o no lo son) para transformar la organización y crear las habilidades de liderazgo de sus miembros.

Parte tres

Después de concluir las partes 1 y 2 de este ejercicio, el grupo debe analizar las preguntas siguientes:

1. ¿La colaboración abierta es un instrumento que ayuda a crear el liderazgo estratégico en el interior de las personas y las organizaciones? Justifique su respuesta
2. ¿La colaboración abierta es un concepto que puede funcionar en distintos tipos de organizaciones, incluso las no lucrativas y las dependencias de gobierno?

NOTAS

1. R. D. Ireland, M. A. Hitt, S. M. Camp y D. L. Sexton, "Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth", *Academy of Management Executive*, 15(1), 2001, pp. 49-63; K. R. Thompson, W. A. Hochwarter y N. J. Mathys, "Stretch targets: What makes them effective", *Academy of Management Executive*, 11(3), 1997, pp. 48-59.
2. A. Cannella Jr., A. Pettigrew y D. Hambrick, "Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy", *Academy of Management Executive*, 15(3), 2001, pp. 36-52; R. D. Ireland y M. A. Hitt, "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership", *Academy of Management Executive,* 12(1), 1999, pp. 43-57.
3. C. De Aenlle, "See you, Carly. Goodbye, Harry. Hello investors", *New York Times Online*, www.nytimes.com, 13 de marzo de 2005.
4. A. Barrionuevo, "As directors feel their oats, chiefs are put out to pasture", *New York Times Online*, www.nytimes.com, 15 de marzo de 2005; L. Greiner, T. Cummings y A. Bhambri, "When new CEOs succeed and fail: 4-D theory of strategic transformation", *Organizational Dynamics*, 32, 2002, pp. 1-16.
5. S. Green, F. Hassan, J. Immelt, M. Marks y D. Meiland, "In search of global leaders", *Harvard Business Review*, 81(8), 2003, pp. 38-45; T. J. Peters, "Leadership: Sad facts and silver linings", *Harvard Business Review*, 79(11), 2001, pp. 121-128.
6. M. A. Hitt, C. Miller y A. Collella, *Organizational Behavior: A Strategic Approach*, John Wiley & Sons, Nueva York, 2005; M. A. Hitt y D. Ireland, "The essence of strategic leadership: Managing human and social capital", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 2002, pp. 3-14.
7. A. S. DeNisi, M. A. Hitt y S. E. Jackson, "The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage, en S. E. Jackson, M. A. Hitt y A. S. DeNisi, Eds., *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003, pp. 3-33; D. J. Teece, *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press, Oxford, 2000.
8. J. E. Post, L. W. Preston y S. Sachs, "Managing the extended enterprise: The new stakeholder view", *California Management Review*, 45(1), 2002, pp. 6-28.
9. M. Maccoby, "Making sense of the leadership literature", *Research Technology Management*, 44(5), 2001, pp. 58-60; T. Kono, "A strong head office makes a strong company", *Long Range Planning*, 32, 1999, pp. 225-246.
10. C. L. Shook, R. L. Priem y J. E. McGee, "Venture creation and the enterprising individual: A review and synthesis", *Journal of Management*, 29, 2003, pp. 379-399.
11. J. M. Mezias y W. H. Starbuck, "Studying the accuracy of managers' perceptions: A research odyssey", *British Journal of Management*, 14, 2003, pp. 3-17.
12. M. Macoby, "Successful leaders employ strategic intelligence", *Research Technology Management*, 44(3), 2001, pp. 58-60.
13. S. Finkelstein y D. C. Hambrick, *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, West Publishing Company, St. Paul, MN, 1996, p. 2.
14. Hitt, Miller y Colella, *Organizational Behavior*; D. Vera y M. Crossan, "Strategic leadership and organizational learning", *Academy of Management Review*, 29, 2004, pp. 222-240.
15. D. Goleman, "What makes a leader?", *Harvard Business Review*, 82(1), 2004, pp. 82-91.
16. R. Castanias y C. Helfat, "The managerial rents model: Theory and empirical analysis", *Journal of Management*, 27, 2001, pp. 661-678; H. P. Gunz y R. M. Jalland, "Managerial careers and business strategy", *Academy of Management Review*, 21, 1996, pp. 718-756.
17. M. Beer y R. Eisenstat, "The silent killers of strategy implementation and learning", *Sloan Management Review*, 41(4), 2000, pp. 29-40; C. M. Christensen, "Making strategy: Learning by doing", *Harvard Business Review*, 75(6), 2000, pp. 141-156.
18. R. Whittington, "The work of strategizing and organizing: For a practice perspective", *Strategic Organization*, 1, 2003, pp. 117-125; M. Wright, R. E. Hoskisson, L. W. Busentiz y J. Dial, "Entrepreneurial growth through privati-

zation: The upside of management buyouts", *Academy of Management Review*, 25, 2000, pp. 591-601; M. J. Waller, G. P. Huber y W. H. Glick, "Functional background as a determinant of executives' selective perception", 38, 1995, pp. 943-974; N. Rajagopalan, A. M. Rasheed y D. K. Datta, "Strategic decision processes: Critical review and future directions", *Journal of Management*, 19, 1993, pp. 349-384.
19. W. Rowe, "Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership", *Academy of Management Executive*, 15(1), 2001, pp. 81-94; Finkelstein y Hambrick, *Strategic Leadership*, pp. 26-34.
20. J. A. Pëtrick y J. F. Quinn, "The challenge of leadership accountability for integrity capacity as a strategic asset", *Journal of Business Ethics*, 34, 2001, pp. 331-343; R. C. Mayer, J. H. Davis y F. D. Schoorman, "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, 20, 1995, pp. 709-734.
21. S. Gove, D. Sirmon y M. A. Hitt, "Relative resource advantages: The effect of resources and resource management on organizational performance", ponencia presentada en la Strategic Management Society Conference, Baltimore, 2003; J. J. Sosik, "Self-other agreement on charismatic leadership: Relationships with work attitudes and managerial performance", *Group & Organization Management*, 26, 2001, pp. 484-511.
22. M. L. A. Hayward, V. P. Rindova y T. G. Pollock, "Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 637-653.
23. N. J. Hiller y D. C. Hambric, "Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 297-319.
24. I. Goll, R. Sambharya y L. Tucci, "Top management team composition, corporate ideology, and firm performance", *Management International Review*, 41(2), 2001, pp. 109-129.
25. J. Bunderson, "Team member functional background and involvement in management teams: Direct effects and the moderating role of power and centralization", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 458-474; L. Markoczy, "Consensus formation during strategic change", *Strategic Management Journal*, 22, 210, pp. 1013-1031.
26. Post, Preston y Sachs, "Managing the extended enterprise"; C. Pegels, Y. Song y B. Yang, "Management heterogeneity, competitive interaction groups, and firm performance", *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp. 911-923.
27. Marcoczy, "Consensus formation during strategic change", D. Knight, C. L. Pearce, K. G. Smith, J. D. Olian, H. P. Sims, K. A. Smith y P. Flood, "Top management team diversity, group process, and strategic consensus", *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 446-465.
28. J. J. Distefano y M. L. Maznevski, "Creating value with diverse teams in global management", *Organizational Dynamics*, 29(1), 2000, pp. 45-63; T. Simons, L. H. Pelled y K. A. Smith, "Making use of difference, diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams", *Academy of Management Journal*, 42, 1999, pp. 662-673.
29. Finkelstein y Hambrick, *Strategic Leadership*, p. 148.
30. S. Barsade, A. Ward, J. Turner y J. Sonnenfeld, "To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams", *Administrative Science Quarterly*, 45, 2000, pp. 802-836; C. C. Miller, L. M. Burke y W. H. Glick, "Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes", *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp. 39-58.
31. B. J. Avella y S. S. Kahai, "Adding the 'e' to e-leadership: How it may impact your leadership", *Organizational Dynamics*, 31, 2002, pp. 325-338.
32. Z. Simsek, J. F. Veiga, M. L. Lubatkin y R. H. Dino, "Modeling the multi-level determinants of top management team behavioral integration", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 69-84.
33. U. Daellenbach, A. McCarthy y T. Schoenecker, "Commitment to innovation: The impact of top management team characteristics", *R&D Management*, 29(3), 1999, pp. 199-208; D. K. Datta y J. P. Guthrie, "Executive succession: Organizational antecedents of CEO characteristics", *Strategic Management Journal*, 15, 1994, pp. 569-577.
34. M. Jensen y E. J. Zajac, "Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 507-524.
35. W. B. Werther, "Strategic change and leader-follower alignment", *Organizational Dynamics*, 32, 2003, pp. 32-45; S. Wally y M. Becerra, "Top management team characteristics and strategic changes in international diversification: The case of U.S. multinationals in the European community", *Group & Organization Management*, 26, 2001, pp. 165-188.
36. Y. Zhang y N. Rajagopalan, "Explaining the new CEO origin: Firm versus industry antecedents", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 327-338.
37. T. Dvir, D. Eden, B. J. Avolio y B. Shamir, "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment", *Academy of Management Journal,* 45, 2002, pp. 735-744.
38. L. Tihanyi, R. A. Johnson, R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, "Institutional ownership and international diversification: The effects of boards of directors and technological opportunity", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 195-211.
39. B. R. Golden y E. J. Zajac, "When will boards influence strategy? Inclination times power equals strategic change", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 1087-1111.
40. M. Carpenter y J. Westphal, "Strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision-making", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 639-660.
41. J. D. Westphal, "Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties", *Academy of Management Journal*, 42, 1999, pp. 7-24.
42. J. Roberts y P. Stiles, "The relationship between chairman and chief executives", Competitive of complementary roles?", *Long Range Planning*, 32(1), 1999, pp. 36-48.
43. J. Coles, N. Sen y V. McWilliams, "An examination of the relationship of governance mechanisms to performance", *Journal of Management*, 27, 2001, pp. 23-50; J. Coles y W. Hesterly, "Independence of the chairman and board composition: Firm choices and shareholder value", *Journal of Management*, 26, 2000, pp. 195-214.
44. B. Simon, "GM shuts plants and cuts 25,000 jobs", *Financial Times Online*, www.ft.com, 7 de junio de 2005; D. Hakim, "GM and Ford stuck in neutral as buyers look beyond Detroit", *New York Times Online*, www.nytimes.com, 15 de abril de 2005.
45. Y. Kageyama, "Toyota sets its sight on being no. 1 in the world", *Houston Chronicle*, 18 de marzo de 2005, p. D4.
46. C. M. Daily y D. R. Dalton, "CEO and director turnover in failing firms: An illusion of change?", *Strategic Management Journal*, 16, 1995, pp. 393-400.
47. R. Albanese, M. T. Dacin y I. C. Harris, "Agents as stewards", *Academy of Management Review*, 22, 1997, pp. 609-611; J. H. Davis, F. D. Schoorman y L. Donaldson, "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, 22, 1997, pp. 20-47.
48. J. G. Combs y M. S. Skill, "Managerialist and human capital explanations for key executive pay premiums: A contingency perspective", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 63-73.
49. N. Rajagopalan y D. Datta, "CEO characteristics: Does industry matter?", *Academy of Management Journal*, 39, 1996, pp. 197-215.
50. R. A. Johnson, R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, "Board involvement in restructuring: The effect of board versus managerial controls and characteristics", *Strategic Management Journal*, 14, número especial, 1993, pp. 33-50.
51. M. Schneider, "A stakeholder model of organizational leadership", *Organization Science*, 13, 2002, pp. 209-220.
52. M. Sarcher y J. Brant, "Are you picking the right leaders?", *Harvard Business Review*, 88(2), 2002, pp. 78-85; D. A. Waldman, G. G. Ramírez, R. J. House y P. Puranam, "Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 134-143.

53. W. Shen y A. A. Cannella, "Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover, and departing CEO tenure", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 717-734.
54. R. Charan, "GE's ten-step talent plan", *Fortune*, 17 de abril de 2000, p. 232.
55. R. E. Hoskisson, D. Yiu y H. Kim, "Capital and labor market congruence and corporate governance: Effects on corporate innovation and global competitiveness", en S. S. Cohen y G. Boyd, Eds., *Corporate Governance and Globalization*, Edward Elgar, Northampton MA, 2000, pp. 129-154.
56. M. Hurlbert, "Lo! A white knight! So why isn't the market cheering?", *New York Times Online*, www.nytimes.com, 27 de marzo de 2005.
57. S. B. Shepard, "A talk with Jeff Immelt: Jack Welch's successor charts a course for GE in the 21st century", *Business Week*, 28 de enero de 2002, pp. 102-104.
58. D. C. Carey y D. Ogden, *CEO Succession: A Window of How Boards Can Get it Right When Choosing a New Chief Executive,* Oxford University Press, Nueva York, 2000.
59. L. Anabtawi y L. A. Stout, "An inside jog", *New York Times Online*, www.nytimes.com, 27 de marzo de 2005; Burt, "Disney demotes chief strategy officer", *Financial Times Online*, www.ft.com, 27 de marzo de 2005; M. Marr y M. Mangalinden, "Walt Disney board is expected to name Iger as new CEO", *Wall Street Journal Online*, ww.wsj.com, 13 de marzo de 2005.
60. W. Shen y A. A. Cannella, "Will succession planning increase shareholder wealth? Evidence from investor reactions to relay CEO successions", *Strategic Management Journal,* 24, 2000, pp. 191-198.
61. Greiner, Cummings y Bhambri, "When new CEOs succeed and fall".
62. K. Belson y T. Zaun, "Land of the rising gaijin chief executive", *New York Times Online*, ww.nytimes.com, 27 de marzo de 2005.
63. R. M. Fulmer y M. Goldsmith, *The leadership Investment: Promoting Diversity in Leadership*, American Management Association, Nueva York, 2000.
64. S. Foley, D. L. Kidder y G. N. Powell, "The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates", *Journal of Management*, 28, 2002, pp. 471-496.
65. Hitt, Miller y Colella, *Organizational Behavior*; N. M. Carter, W. B, Gartner, K. G. Shaber y E. J. Gatewood, "The career reasons of nascent entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, 18, 2003, pp. 13-39.
66. B. Dyck, M. Mauws, F. Starke y G. Mischke, "Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession", *Journal of Business Venturing*, 17, 2002, pp. 143-162.
67. M. A. Kitt, B. W. Keats y E. Yucel, "Strategic leadership in global business organizations", en W. H. Mobley y P. W. Dorfman, Eds. *Advances in Global Leadership*, Elsevier Science, Ltd, Oxford, RU, 2003, pp. 9-35.
68. I. M. Levin, "Vision revisited", *Journal of Applied Behavioral Science*, 36, 2000, pp. 91-107; J.C. Collins y J. I. Porras, "Building your company's vision", *Harvard Business Review*, 74(5), 2000, pp. 65-77.
69. D. Brady, "The Immelt revolution", *Business Week*, 28 de marzo de 2005, pp. 64-73.
70. J. Barney y A. M. Arikan, "The resource-based view: Origins and implications", en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison, Eds., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2001, pp. 124-188.
71. E. T. Prince, "The fiscal behavior of CEOs", *Managerial Economics*, 46(3), 2005, pp. 23-26.
72. D. G. Sirmon, M. A. Hitt y R. D. Ireland, "Managing firm resources in dynamic markets to create value: Looking inside the black box", *Academy of Management Review*, 2006, en imprenta.
73. R. A. Burgelman, *Strategy is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future*, The Free Press, Nueva York, 2001.
74. S. K. Ethiraj, P. Kale, M. S. Krishnan y J. V. Singh, "Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 25-45.
75. S. Dutta, O. Narasimhan y S. Rajiv, "Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 277-285.
76. "History", www.pepsico.com, julio de 2003; "PepsiCo, Inc", www.hoovers.com, julio de 2003; S. Jaffe, "Do Pepsi and Gatorade mix?", *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com, 14 de agosto de 2001.
77. Barney y Arikan, "The resource-based view".
78. N. W. Hatch y J. H. Dyer, "Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 1155-1178; C. A. Lengnick-Hall y J. A. Wolff, "Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams", *Strategic Management Journal*¸ 20, 1999, pp. 1109-1132.
79. M. A. Hitt, L. Bierman, K. Shimizu y R. Kochhar, "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 13-28.
80. S. E. Jackson, M. A. Hitt y A. S. DeNisi, Eds., *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, Elsevier Science, Ltd., Oxford, RU, 2003.
81. A. McWilliams, D. D. Van Fleet y P. M. Wright, "Strategic management of human resources for global competitive advantage", *Journal of Business Strategies*, 18(1), 2001, pp. 1-24; J. Pfeffer, *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1994, p. 4.
82. W. Watson, W. H. Stewart y A. Barnir, "The effects of human capital, organizational demography, and interpersonal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth", *Journal of Business Venturing*, 18, 2003, pp. 145-164.
83. H. B. Gregersen y J. S. Black, "J. W. Marriott Jr. on growing the legacy", *Academy of Management Executive*, 16(2), 2002, pp. 33-39.
84. R. A. Noe, J. A. Colquitt, M. J. Simmering y S. A. Álvarez, "Knowledge management: Developing intellectual and social capital", en S. E. Jackson, M. A. Hitt y A. S. DeNisi, Eds.¸ *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, Elsevier Science, Ltd., Oxford, RU, 2003, pp. 209-242.
85. G. P. Hollenbeck y M. W. McCall Jr., "Competence, not competencies: Making a global executive development work", en W. H. Mobley y P. W. Forfman, Eds., *Advances in Global Leadership*, Elsevier Science, Ltd., Oxford, RU, 2003, pp. 101-119; J. Sandberg, "Understanding human competence at work: An interpretative approach", *Academy of Management Journal*, 43, 2000, pp. 9-25.
86. Hitt, Keats y Yucel, "Strategic leadership in global business organizations", J. J. Distefano y M. L. Maznevski, "Developing global managers integrating theory, behavior, data and performance", en W. H. Mobley y P. W. Dorfman, Eds. *Advances in Global Leadership*, Elsevier Science, Ltd., Oxford, RU, 2003, pp. 341-371.
87. J. S. Bunderson y K. M. Stutcliffe, "Management team learning orientation and business unit performance", *Journal of Applied Psychology*, 88, 2003, pp. 552-560; C. R. James, "Designing learning organizations", *Organizational Dynamics,* 32(1), 2003, pp. 46-61.
88. Hitt, Miller y Colella, *Organizational Behavior.*
89. J. D. Bragger, D. A. Hantula, D. Bragger, J. Kirnan y E. Kutcher, "When success breeds failure: History, Hysteresis, and delayed exit decisions", *Journal of Applied Psychology*, 88, 2003, pp. 6-14.
90. M. R. Haas y M. T. Hansen, "When using knowledge can hurt performance: The value of organizational capabilities in a management consulting company", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 1-24; G. Ahuja y R. Katila, "Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 887-907.
91. Hitt, Miller y Colella, *Organizational Behavior.*
92. J. W. Spencer, "Firms' knowledge-sharing strategies in the global innovation system: Empirical evidence from the flat-panel display industry", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 217-233; Harvey y M. M. Novicevic, "The hyper-competitive global marketplace: The importance of intuition and creativity in expatriate managers", *Journal of World Business*, 37, 2002, pp. 127-138.
93. S. Rodan y C. Galunic, "More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness",

Strategic Management Journal, 25, 2004, pp. 541-562; S. K. McEvily y B. Charavarthy, "The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge", *Strategic Management* Journal, 23, 2002, pp. 285-305.
94. K. D. Miller, "Knowledge inventories and managerial myopia", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 689-706.
95. R. D Nixon, M. A. Hitt, H. Lee y E. Jeong, "Market reactions to corporate announcements of downsizing actions and implementation strategies", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 1121-1129.
96. J. Di Frances, "10 reasons why you shouldn't downsize", *Journal of Property Management*, 67(1), 2002, pp. 72-73.
97. A. Pinsonneault y K. Kraemer, "The role of information technology in organizational downsizing: A tale of two American cities", *Organization Science*, 13, 2002, pp. 191-208.
98. Nixon, Hitt, Lee y Jeong, "Market reactions to corporate announcements of downsizing actions".
99. T. Simons y Q. Robertson, "Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 88, 2003, pp. 432-443; M. L. Ambrose y R. Cropanzano, "A longitudinal analysis of organizational fairness: An examination of reactions to tenure and promotion decisions", *Journal of Applied Psychology*, 88, 2003, pp. 266-275.
100. P. S. Adler y S. -W. Kwon, "Social capital: Prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, 27, 2002, pp. 17-40.
101. A. Méndez, "The coordination of globalized R&D activities through project teams organization: An exploratory empirical study", *Journal of World Business*, 38, 2003, pp. 96-109.
102. R. D. Ireland, M. A. Hitt y D. Vaidyanath, "Managing strategic alliances to achieve a competitive advantage", *Journal of Management*, 28, 2002, pp. 413-446.
103. J. Florin, M. Lubatkin y W. Schulze, *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 374-384; P. Davidsson y B. Honig, "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, 18, 2003, pp. 301-331.
104. K. L, Gupta y V. Govindarajan, "Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel", *Sloan Management Review*, 42(1), 2000, pp. 71-80; C. M. Fiol, "Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 1991, pp. 191-211; J. B. Barney, "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, 11, 1986, pp. 656-665.
105. V. Govindarajan y A. K. Gupta, "Building an effective global business team", *Sloan Management Review*, 42(4), 2001, pp. 63-71; S. Ghoshal y C. A. Bartlett, "Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality management", *Strategic Management Journal*, 15, 1994, pp. 91-112.
106. D. F. Kuratko, R. D. Ireland y J. S. Hornsby, "Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy", *Academy of Management Executive*, 15(4), 2001, pp. 60-71.
107. A. Ardichvilli, R. Cardoza y S. Ray, "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development", *Journal of Business Venturing*, 18, 2003, pp. 105-123; T. E. Brown, P. Davidsson y J. Wiklund, "An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 953-968.
108. D. S. Elenkov, W. Judge y P. Wright, "Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 665-682.
109. R. G. McGrath, W. J. Ferrier y A. L. Mendelow, "Real options as engines of choice and heterogeneity", *Academy of Management Review*, 29, 2004, pp. 86-101.
110. R. S. Vassolo, J. Anand y T. B. Folta, "Non-additivity in portfolios of exploration activities: A real options analysis of equity alliances in biotechnology", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 1045-1061.
111. R. D. Ireland, M. A. Hitt y D. Sirmon, "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions", *Journal of Management*, 29, 2003, pp. 963-989.
112. G. T. Lumpkin y G. G. Dess, "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21, 1996, pp. 135-172; R.G. McGrath e I. McMillan, *Entrepreneurial mindset*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
113. Lumpkin y Dess, "Clarifying the entrepreneurial orientation construct", p. 142.
114. Ibid., p. 137.
115. R. R. Sims, "Changing an organizations culture under new leadership", *Journal of Business Ethics*, 25, 2000, pp. 65-78.
116. R. A. Burgelman y Y. L. Doz, "The power of strategic integration", *Sloan Management Review*, 42(3), 2001, pp. 28-38.
117. J. S. Hornsby, D. F. Kuratko y S. A. Zahra, "Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale", *Journal of Business Venturing*, 17, 2002, pp. 253-273.
118. B. Axelord, H. Handfield-Jones y E. Michaels, "A new game plan for C players", *Harvard Business Review*, 80(1), 2002, pp. 80-88.
119. Adler y Kwon, "Social capital".
120. M. E. Scheitzer, L. Ordóñez y M. Hoegl, "Goal Setting as a motivator of unethical behavior", *Academy of Management Journal*, 47, 2004, pp. 422-432.
121. L. K. Treviño, G. R. Weaver, D. G. Toffler y B. Ley, "Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts", *California Management Review*, 41(2)1999, pp. 131-151.
122. C. W. L. Hill, "Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory", *Academy of Management Review*, 15, 1990, pp. 500-513.
123. J. M. Stevens, H. K. Steensma, D. A. Harrison y P. L. Cochran, "Symbolic or substantive document? Influence of ethics codes on financial executives decisions", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 181-195.
124. www.dell.com, 24 de junio de 2005.
125. C. J. Robertson y W. F. Crittenden, "Mapping moral philosophies: Strategic implications for multinational firms", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 385-392; E. Soule, "Managerial moral strategies-in search of a few good principles", *Academy of Management Review*, 27, 2002, pp. 114-124.
126. L. M. Leinicke, J. A. Ostrosky y W. M. Rexroad, "Quality financial reporting: Back to basics", 2000, *CPA Journal*, agosto de 2000, pp. 69-71.
127. J. Ivancevich, T. N. Duening, J. A. Gilbert y R. Konopaske, "Deterring white-collar crime", *Academy of Management Executive*, 17(2), 2003, pp. 114-127.
128. K. Schnatterly, "Increasing firm value through detection and prevention of white-collar crime", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 587-614.
129. P. Rodríguez, K. Uhlenbruck y L. Eden, "Government corruption and the entry strategies of multinationals", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 383-396; J. B. Cullen, K. P. Parboteeah y M. Hoegl, "Cross-national differences in managers' willingness to justify ethically suspect behaviors: A test of institutional anomie theory", *Academy of Management Journal*, 47, 2004, pp. 411-421.
130. J. H. Gavin, J. C. Quick, C. L. Cooper y J. D. Quick, "A spirit of personal integrity: The role of character in executive health", *Organizational Dynamics*, 32, 2003, pp. 165-179.
131. J. R. Cohen, L. W. Pant y D. J. Sharp, "An examination of differences in ethical decision-making between Canadian business students and accounting professionals", *Journal of Business Ethics,* 2001, pp. 219-336.
132. P. E. Murphy, "Corporate ethics statements: Current status and future prospects", *Journal of Business* Ethics, 14, 1995, pp. 727-740.
133. G. Redding, "The capitalistic business system of China and its rationale", *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 2002, pp. 221-249.
134. J. A. Gittell, "Paradox of coordination and control", *California Management Review*, 42(3), 2000, pp. 101-117.
135. M. D. Shields, F. J. Deng y Y. Kato, "The design and effects of control systems: Tests of direct- and indirect-effects models", *Accounting Organizations and Society*, 25, 2001, pp. 185-202.

136. K. J. Laverty, "Economic 'short-termism': The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research", *Academy of Management Review*, 21, 1996, pp. 825-860.
137. R. S. Kaplan y D. P. Norton, "The strategy-focused organization", *Strategy & Leadership*, 29(3), 2001, pp. 41-42; R.S. Kaplan y D. P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
138. B. E. Becker, M. A. Huselid y D. Ulrich, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, 2001, p. 21.
139. Kaplan y Norton, "The strategy-focused organization".
140. R. S. Kaplan y D. P. Norton, "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I", *Accounting Horizons*, 15(1), 2001, pp. 87-104.
141. R. S. Kaplan y D. P. Norton, "The balanced scorecard-measures that drive performance", *Harvard Business Review*, 70(1), 1992, pp. 71-79.
142. M. A. Mische, *Strategic Renewal: Becoming a High-Performance Organization,* Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2001, p. 181.
143. H.-J. Cho y V. Pucik, "Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability and market-value", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 555-575.
144. Rowe, "Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership".
145. R. E. Hoskisson, R. A. Johnson, D. Yiu y W. P. Wan, "Restructuring strategies of diversified business groups: Differences associated with country institutional environments", en M. A Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison, Eds., Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2001, pp. 433-463; R. A. Johnson, "Antecedents and outcomes of corporate refocusing", *Journal of Management*, 22, 1996, pp. 437-481; R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, *Downscoping: How to Tame the Diversified Firm*, Oxford University Press, Nueva York, 1994.
146. J. Birkinshaw y N. Hood, "Unleash innovation in foreign subsidiaries", *Harvard Business Review*, 79(3), 2001, pp. 131-137.
147. Ireland y Hitt, "Achieving and maintaining strategic competitiveness".
148. R. C. Morais, "Mind the gap", *Forbes*, www.forbes.com, 21 de julio de 2003.
149. J. D. Gunkel y G. Probst, "Implementation of the balanced scorecard as a means of corporate learning: The Porsche case", European Case Clearing House, Cranfield, RU, 2003.



Emprendimiento estratégico

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. Definir el significado del emprendimiento estratégico y del emprendimiento corporativo
2. Definir el significado del emprendimiento y de oportunidades emprendedoras y explicar su importancia.
3. Definir el significado de inventiva, innovación e imitación y describir la relación que existe entre ellas.
4. Describir a los emprendedores y la mentalidad emprendedora.
5. Explicar los el emprendimiento internacional y su importancia.
6. Describir cómo las empresas desarrollan las innovaciones en su interior.
7. Explicar cómo las empresas utilizan las estrategias de cooperación para producir innovaciones.
8. Describir cómo las empresas utilizan las adquisiciones como medio para producir innovaciones.
9. Explicar cómo el emprendimiento estratégico ayuda a las empresas a crear valor.



© RACHEL EPSTEIN/PHOTOEDIT

W. L. Gore, fabricante de los productos Gore-Tex, muestra su gran inventiva tanto en la estructura de su empresa como en el desarrollo de productos.

¿W. L. Gore & Associates es la empresa más innovadora de Estados Unidos?

Para muchos atletas, sobre todo para los que viven en climas muy fríos o húmedos, Gore-Tex es un nombre muy conocido. Este material impermeable, que permite la ventilación, ha sido utilizado en toda una gama de productos para uso en exteriores que brindan comodidad y protección contra el clima frío, lluvioso o ventoso.

De hecho, W. L. Gore & Associates, que fabrica estos productos, es una empresa muy diversificada que sigue siendo de propiedad privada. La empresa utiliza su *expertise* de tipo mundial en el área de los polímeros de fluorocarbono para fabricar productos que "ofrecen innovadoras soluciones industriales, desde los electrónicos de siguiente generación, hasta los médicos y los que utilizan materiales de alto desempeño". Para que se dé una idea de la amplitud de las líneas de productos que fabrica, recuerde que Neil Armstrong y Buzz Aldrin, en el primer vuelo a la Luna, instalaron equipo sismográfico que tenía cable ligero de alta temperatura fabricado por Gore (en este vuelo, Armstrong fue el primer astronauta que caminara sobre la superficie de la luna). Gore, que registra ventas anuales superiores a los 1 350 millones de dólares, opera con cuatro divisiones: materiales, equipo médico, industrial y electrónico. La empresa cuenta con más de 6 000 empleados en sus 45 plantas de manufactura y plazas de ventas en todo el mundo.

¿Qué ha contribuido al éxito inicial y continuado de esta empresa? Según los empleados de Gore, el éxito se debe a que la empresa cree en las innovaciones organizacionales *y* en las de los productos, y a su compromiso con la excelencia técnica.

Desde sus inicios, Gore siempre se ha ocupado de la innovación de productos. De hecho, la empresa fue fundada en 1958 por Bill y Vieve Gore con el fin de explorar oportunidades con los polímeros de fluorocarbono, en especial con el politetrafluoroetileno (PTFE). Bill tenía la idea de buscar aplicaciones para este polímero mientras trabajaba como científico en DuPont Corporation. Como esta empresa no manifestó interés, Bill compró la patente en la que se basaba el PTFE e inició su propio negocio.

Desde su fundación W. L. Gore ha producido un flujo incesante de productos innovadores, los cuales han definido nuevos parámetros de comodidad y protección en calzado industrial y para la vida activa (Gore-Tex), han representado un adelanto en la ciencia de regenerar tejidos destruidos por enfermedad o lesiones traumáticas y "han introducido nuevos métodos para detectar y controlar la contaminación ambiental". Gore ha registrado cientos de patentes por año, las cuales son la base de sus productos, y ha recibido infinidad de reconocimientos por lo innovador de los productos que fabrica. La Oficina de Patentes de Europa, en una feria de productos innovadores que tuvo lugar en La Haya en 1997, incluyó varios de los de esta empresa.

Como antes se expuso, las innovaciones organizacionales también son parte del líquido vital que ha nutrido el éxito de Gore. Un analista de negocios dijo: "La singularidad de Gore se debe a que sus principios de operación son tan innovadores como sus diversas líneas de productos". La estructura organizacional de la empresa es plana, lo cual permite la comunicación frecuente y directa entre todos los asociados, en esencia, opera con base en un "cúmulo de pequeñas fuerzas de tarea". Los equipos están organizados en torno a cuestiones que se perciben como oportunidades para desarrollar productos innovadores y son pequeños, al igual que las plantas de manufactura (ninguna planta tiene más de 200 asociados). Cuando las personas recién contratadas ingresan a Gore eligen a un mentor, el cual les ayuda a desarrollarse y a encontrar un equipo en el que desde su punto de vista, podrán contribuir. En lugar de jefes los asociados tienen un líder, cuya posición tiene prestigio porque son los miembros del equipo quienes lo eligen. Todo asociado se puede convertir en líder si genera y aporta una idea para un producto que atraiga a otros asociados y los motive a formar un equipo para implementarla. Los miembros de los equipos se evalúan unos a otros, y al hacerlo crean una situación en la que el equipo es, en realidad, la parte ante la cual cada asociado se siente responsable. Se alienta a los

asociados a destinar alrededor de 10 por ciento de su tiempo a ideas especulativas. Para la cultura de Gore cuatro principios son fundamentales: 1) "ser justos unos con otros y con todos con los que tenemos contacto, 2) gozar de libertad para alentar, ayudar y permitir que otros asociados adquieran más conocimiento, habilidad y alcance de responsabilidad, 3) tener la capacidad para hacer y mantener los compromisos personales y 4) consultar a otros asociados antes de emprender acciones que podrían afectar la reputación de la empresa".

Las innovaciones organizacionales de Gore han contribuido para que la empresa obtenga numerosos premios que reconocen su atractivo como lugar para trabajar. Gore ha sido incluida en varias ocasiones en la lista de "Las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos", ha ocupado el primer lugar entre los "100 mejores lugares para trabajar en el Reino Unido" (2004 y 2005), y en 2004 fue elegida por *Fast Company* como "La empresa más innovadora de Estados Unidos".

Fuentes: D. Miller e I. L. Breton-Miller, "Leveraging the mission in family business", *Harvard Business School Working Knowledge*, www.hbswk.hbs.edu, 14 de febrero de 2005; "W. L. Gore", *Times Online*, www.business.timesonline.co.uk, 6 de marzo de 2005; "Gore cited as American's most innovative company", página home de W. L. Gore & Associates, www.gore.com,11 de julio de 2005; "About Gore", página home de W. L. Gore & Associates, www.gore.com, 11 de julio de 2005; A. Deutschman, "The fabric of creativity", *Fast Company*, 2004, pp. 54-61.

En el capítulo 1 se expuso que la *cultura organizacional* se entiende como el complejo conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que son compartidos por toda la organización y que influyen en la forma en que ésta realiza sus negocios. Por lo tanto, cultura es la energía social que mueve (o no mueve) a la organización. Después de leer el caso con el que inicia este capítulo usted no tendrá problema para ver que la cultura de W. L. Gore está orientada a estimular y apoyar la innovación continua de productos y la organizacional. La capacidad de la empresa para trabajar en los dos tipos de innovación está cada vez más ligada a las mejoras en el desempeño.[1]

¿W. L. Gore es la empresa más innovadora de Estados Unidos y una de las más innovadoras del mundo? Es evidente que la respuesta a esta pregunta en un sentido u otro desataría una acalorada discusión. Sin embargo, lo que no estaría a discusión es que Gore se mantiene desarrollando productos innovadores y también innovaciones organizacionales. Después de leer este capítulo usted entenderá que la capacidad de Gore para innovar en los dos sentidos es muestra de que la empresa practica con éxito el emprendimiento estratégico. Si bien la importancia de los productos innovadores ha sido reconocida desde hace mucho, la importancia de las innovaciones organizacionales, que también es crucial, no ha sido reconocida sino hasta fechas más recientes.[2]

*El **emprendimiento estratégico** consiste en iniciar acciones emprendedoras utilizando una perspectiva estratégica.*

El **emprendimiento estratégico** consiste en iniciar acciones emprendedoras utilizando una perspectiva estratégica. Cuando la empresa participa en el emprendimiento estratégico también se enfoca en su entorno externo con el fin de identificar oportunidades que pueda aprovechar por medio de innovaciones, lo cual representa la parte *emprendedora* del emprendimiento estratégico, mientras que la determinación de la mejor manera de administrar las actividades innovadoras de la empresa constituye la parte *estratégica*. Por consiguiente, el emprendimiento estratégico lleva a las empresas a integrar con éxito sus acciones para encontrar oportunidades e innovar como un medio básico para implementarlas.[3] En el entorno competitivo del siglo XXI, la supervivencia y el éxito dependen cada vez más de la capacidad de la organización para mantenerse identificando nuevas oportunidades y producir con rapidez innovaciones para implementarlas.[4]

En este capítulo se estudiará el emprendimiento estratégico considerando varios temas. En primer lugar se analizará el emprendimiento y la innovación en un contexto estratégico. Como parte de este análisis se incluyen las definiciones de emprendimiento, oportunidades emprendedoras y emprendedores, estos últimos entendidos como aquellos que se dedican al emprendimiento con el fin de identificar oportunidades emprendedoras. A continuación se describirá el emprendimiento internacional, el cual es un fenómeno que refleja que las economías de todo el mundo están utilizando cada vez más el emprendimiento. Después de este análisis, se describirán las tres rutas que siguen las empresas para la innovación. En su interior, las empresas innovan por medio de un comportamiento estratégico autónomo o inducido. A continuación se describirán las acciones que aplican para implementar las innovaciones resultantes de esos dos tipos de comportamiento estratégico.

Además de innovar por medio de actividades internas, las empresas pueden desarrollar innovaciones utilizando estrategias de cooperación, como las alianzas estratégicas, y adquiriendo a otras empresas para tener acceso a sus innovaciones y capacidades innovadoras. La mayor parte de las empresas grandes y complejas utilizan los tres métodos para innovar. Los mecanismos de gobierno de la empresa influyen en el método que elegirá ésta para innovar. Por ejemplo, algunas investigaciones sugieren que los miembros del consejo de administración internos que tienen acciones son partidarios de la innovación interna, mientras que los externos que tienen participación accionaria prefieren adquirir la innovación.[5] Al final del capítulo se incluye un resumen de la forma en que las empresas utilizan el emprendimiento estratégico para crear valor y obtener rendimientos superiores al promedio.

Como notará al estudiar este capítulo, la innovación y el emprendimiento son vitales para las empresas jóvenes y viejas, grandes y pequeñas, para las de servicios y las de productos, así como para las de tecnología de punta.[6] En el panorama competitivo mundial, el éxito a largo plazo de las nuevas empresas y de las empresas ya establecidas depende de su capacidad para combinar el emprendimiento con la administración estratégica.[7]

Antes de pasar a la sección siguiente conviene señalar que en este capítulo la atención se concentrará en la innovación y el emprendimiento en las organizaciones establecidas. Este fenómeno se conoce como **emprendimiento corporativo**, el cual se define como el uso o la aplicación del emprendimiento en una empresa establecida.[8] El emprendimiento corporativo es una parte importante de la disciplina que trata del emprendimiento, y en la actualidad se suele pensar que está ligado a la supervivencia y el éxito de las empresas establecidas.[9] En efecto, estas empresas utilizan el emprendimiento para fortalecer su desempeño y mejorar sus oportunidades de crecimiento.[10] Por supuesto que la innovación y el emprendimiento también desempeñan un papel fundamental en el nivel de éxito que alcanzan las nuevas empresas que resultan de ellos.

*El **emprendimiento corporativo** se define como el uso o la aplicación del emprendimiento en una empresa establecida.*

En este capítulo la atención se enfocará en el emprendimiento corporativo. Sin embargo, los materiales que se describirán también son importantes para las nuevas empresas que resultan del emprendimiento (en ocasiones llamadas "novatas"). Más aún, en algunas partes del capítulo, cuando se hable de la importancia que tienen los desarrollos estratégicos para las empresas que compiten en el panorama competitivo del siglo XXI, se hará referencia en particular a las nuevas empresas que resultan del emprendimiento.

Emprendimiento y oportunidades emprendedoras

El **emprendimiento** es un proceso mediante el cual las personas o los grupos identifican e implementan las oportunidades emprendedoras sin ser de inmediato limitadas por los recursos que en ese momento tienen bajo su control.[11] Las **oportunidades emprendedoras** son las condiciones en las que los nuevos bienes o servicios podrán satisfacer una necesidad que existe en el mercado, las cuales se presentan como resultado de las imperfecciones de la competencia en los mercados y de los factores de producción que se utilizan para producirlos[12] y cuando la información acerca de estas imperfecciones está distribuida de forma asimétrica (es

*El **emprendimiento** es un proceso mediante el cual las personas o los grupos identifican e implementan las oportunidades emprendedoras sin ser de inmediato limitadas por los recursos que en ese momento tienen bajo su control.*

Las ***oportunidades emprendedoras*** *son las condiciones dentro de las cuales los nuevos bienes o servicios podrán satisfacer una necesidad que existe en el mercado.*

decir, desigual) entre las personas.[13] Las oportunidades emprendedoras se presentan en infinidad de formas (dos ejemplos son la posibilidad de desarrollar y vender un nuevo producto, y la posibilidad de vender un producto ya existente en un nuevo mercado).[14] Las empresas deben ser receptivas para identificar las oportunidades emprendedoras siempre que surjan y dondequiera que lo hagan.

Como sugieren estas dos definiciones, lo esencial del emprendimiento radica en identificar oportunidades emprendedoras y aprovecharlas; es decir, identificar oportunidades que otros no han visto o que han visto pero no han reconocido su potencial comercial.[15] Como proceso, el emprendimiento produce una "destrucción creativa" de los productos (bienes o servicios) existentes o de los métodos para producirlos y los sustituye con nuevos productos y nuevos métodos de producción.[16] Por lo tanto, las empresas que participan en el emprendimiento conceden gran valor tanto a las innovaciones individuales como a la capacidad para innovar de forma continua a lo largo del tiempo.[17]

Aquí se estudiarán el emprendimiento al nivel de una organización. Sin embargo, la evidencia sugiere que el emprendimiento es el motor económico que impulsa a la economía de numerosos países en el panorama competitivo mundial.[18] Por consiguiente, el emprendimiento, y la innovación que generan, son importantes para las empresas que compiten en la economía global y para los países que buscan estimular entornos económicos que puedan mejorar el nivel de vida de sus ciudadanos.[19]

Innovación

Peter Drucker decía que "la innovación es la función específica del emprendimiento, ya sea en un negocio existente, en una institución de servicios públicos o en una nueva empresa iniciada por un solo individuo".[20] Más aún, sugería que la innovación es "el medio con el cual el emprendedor puede crear nuevos recursos que producen riqueza o dotar a los recursos existentes de un mayor potencial para generar riqueza".[21] Por consiguiente, el emprendimiento y la innovación que resulta de él es importante para las empresas grandes y pequeñas, pero también para las nuevas cuando compiten en el panorama competitivo del siglo XXI.[22] De hecho, hay quienes afirman que las empresas que no realicen innovaciones se estancarán.[23] Las realidades de la competencia en el panorama competitivo del siglo XXI sugieren que "ninguna empresa que no participe en un proceso continuo para desarrollar los nuevos productos innovadores que desean los clientes puede mantener una posición de liderazgo durante mucho tiempo, en una categoría".[24] Esto significa que la innovación debe formar parte intrínseca de casi todas las actividades de una organización.[25]

La innovación es el principal resultado que busca la empresa por medio del emprendimiento y con frecuencia es la fuente del éxito en la competencia, en especial en un entorno turbulento altamente competitivo.[26] Por ejemplo, algunas investigaciones revelan que las empresas que compiten en industrias globales y que invierten más en innovación también obtienen los más altos rendimientos.[27] De hecho, los inversionistas a menudo reaccionan de forma positiva ante la introducción de un nuevo producto, incrementando con ello el precio de las acciones de la empresa. La innovación, entonces, es una característica esencial de las empresas que obtienen altos rendimientos.[28] Más aún, "la innovación puede ser necesaria para mantener o alcanzar la paridad en la competencia, lo cual dista mucho de ser una ventaja competitiva en numerosos mercados globales".[29] Las empresas más innovadoras entienden que para poder apoyar la implementación de oportunidades emprendedoras sus finanzas deben mantenerse saludables.[30]

Inventar *es arte de crear o desarrollar un nuevo producto o proceso.*

Innovar *es el proceso de elaboración de un producto comercial a partir de un invento.*

Schumpeter, en su obra clásica, argumentaba que las empresas desarrollan tres tipos de actividades innovadoras.[31] La de **inventar**, que es el arte de crear o desarrollar un nuevo producto o proceso. La de **innovar**, que se define como el proceso de elaboración de un producto comercial a partir de un invento. La innovación empieza después de que se ha elegido un invento para desarrollarlo.[32] Así, un invento da vida a algo nuevo, mientras que una innovación hace que algo nuevo se pueda utilizar. En consecuencia, para determinar el éxito de un

invento se utilizan criterios técnicos, pero para determinar el éxito de una innovación se utilizan criterios comerciales.[33] Por último, la de **imitar**, la cual se produce cuando empresas similares adoptan una innovación. La imitación suele llevar a la estandarización de un producto o proceso, y los productos basados en ella suelen ofrecerse a precios más bajos, pero sin algunas de las características del original. El emprendimiento es fundamental para las actividades innovadoras porque actúa como pinza entre el invento y la innovación.[34]

__Imitación__ es la adopción de una innovación por parte de empresas similares.

La innovación es lo más importante en tres tipos de actividades innovadoras, en particular en Estados Unidos. Muchas empresas pueden generar ideas que desembocan en inventos pero, en ocasiones, comercializar esos inventos por medio de innovaciones ha resultado muy difícil. El hecho de que alrededor de 80 por ciento de la investigación y desarrollo tenga lugar en las empresas grandes sugiere tal dificultad, pero incluso estas mismas empresas producen menos de 50 por ciento de las patentes.[35] Las patentes son un activo estratégico y la capacidad para producirlas con regularidad puede ser una fuente de ventaja competitiva importante, en especial en el caso de empresas que compiten en industrias intensivas en conocimiento[36] (por ejemplo, la farmacéutica).

Emprendedores

Los **emprendedores** son personas que, de forma independiente o como parte de una organización, cuando identifican una oportunidad emprendedora toman los riesgos de desarrollar una innovación con el fin de implementarla. ¡Los emprendedores a menudo son quienes se llevan el crédito por hacer que las cosas sucedan![37] Los emprendedores se encuentran a lo largo y ancho de la organización, desde los altos directivos hasta las personas que trabajan en la producción de los bienes o servicios de la empresa. Por ejemplo, en W. L. Gore & Associates los emprendedores están por todas partes. Recuerde que en el análisis que se hace de esta empresa en el caso con el que inicia el capítulo se explica que una parte del trabajo de todos sus asociados es dedicar alrededor de 10 por ciento de su tiempo al desarrollo de innovaciones. Los emprendedores tienden a demostrar varias características, entre otras la de ser personas optimistas y valientes,[38] así como de estar muy motivadas y dispuestas a asumir la responsabilidad de sus proyectos.[39] Además, suelen ser apasionados y emocionales respecto al valor y la importancia de sus ideas basadas en la innovación.[40]

Los __emprendedores__ son personas que, de forma independiente o como parte de una organización, cuando identifican una oportunidad emprendedora toman los riesgos de desarrollar una innovación con el fin de implementarla.

La evidencia indica que los emprendedores exitosos tienen una mentalidad emprendedora. La persona que tiene una **mentalidad emprendedora** valora la incertidumbre de los mercados y siempre está tratando de identificar oportunidades que ofrecen potencial para desembocar en innovaciones importantes.[41] Dado que la mentalidad emprendedora puede llevar a las innovaciones de forma continua, ésta puede ser fuente de ventaja competitiva para la organización.[42] Howard Schultz, fundador de Starbucks, considera que su empresa cuenta con una serie de personas que tienen mentalidad emprendedora. Hacer que la música forme parte importante de las experiencias de los clientes de Starbucks es un ejemplo de la mentalidad emprendedora de los empleados de la empresa que generó un nuevo producto que ofrecer. Según explica el propio Schultz: "El mundo de la música está cambiando y tanto Starbucks como Starbucks Hear Music seguirán siendo innovadoras en el sector. Se requiere pasión, compromiso y hasta un poco de experimentación para mantener esa posición".[43] Por supuesto que los cambios en la industria discográfica producen incertidumbres que llevan a oportunidades emprendedoras que se pueden implementar recurriendo a una mentalidad emprendedora.


REUTERS/LANDOV

La decisión de Starbucks de ofrecer música en sus establecimientos es resultado de una mentalidad emprendedora.

Como sugiere lo que se ha explicado hasta aquí, "la innovación es una aplicación del conocimiento con el propósito de producir


GETTY IMAGES

La mentalidad emprendedora de los empleados de HP llevó a que desarrollaran una nueva tecnología que reduce a la mitad el tiempo que se necesita para producir una impresión.

conocimiento nuevo".[44] Por ende, cuando el conocimiento se coloca al alcance de todos los que forman parte de la empresa, se fomenta y apoya la mentalidad emprendedora. De hecho, las investigaciones indican que las unidades de las empresas son más innovadoras cuando tienen acceso a conocimiento nuevo.[45] Sin embargo, transferir el conocimiento suele ser difícil, a menudo porque se requiere que la parte que lo recibe tenga la capacidad para absorberlo y aprender de él.[46] Esto exige que el conocimiento nuevo esté ligado al existente. Por consiguiente, los administradores deben desarrollar las capacidades del capital humano para partir de su base de conocimiento actual al mismo tiempo que trabajan en incrementarlo[47] para facilitar el desarrollo de la mentalidad emprendedora.

La persona que tiene ***mentalidad emprendedora*** *valora la incertidumbre de los mercados y siempre está buscando identificar nuevas oportunidades que ofrecen potencial para desembocar en innovaciones importantes.*

Las acciones recientes de Hewlett-Packard Co. (HP) demuestran que muchos empleados han aprendido a utilizar el conocimiento como parte de la mentalidad emprendedora. En respuesta al deterioro del lucrativo mercado de las impresoras de computadora de la empresa causado por competidores como Dell Inc. y Lexmark International, HP introdujo una nueva tecnología de inyección de tinta que reduce a la mitad el tiempo que se requiere para imprimir fotografías. Un analista comentó: "Parece ser un patrón que ya hemos visto: los competidores le ganan terreno a HP disminuyendo mucho los precios y ésta en respuesta introduce una nueva tecnología que le permite volver a ganar la delantera".[48] Así que los empleados de HP emplean su mentalidad emprendedora para identificar oportunidades (por ejemplo, reducir el tiempo que se necesita para imprimir fotografías) y después integran el conocimiento que existe en toda la organización para desarrollar una innovación que permite aprovechar la oportunidad identificada.

Emprendimiento internacional

El ***emprendimiento internacional*** *es un proceso que permite a las empresas identificar y aprovechar de forma creativa las oportunidades que están fuera de sus mercados nacionales y, con ello, desarrollar una ventaja competitiva.*

El **emprendimiento internacional** es un proceso que permite a las empresas descubrir y aprovechar de forma creativa las oportunidades que están fuera de sus mercados nacionales y, con ello, desarrollar una ventaja competitiva.[49] Como muestran las prácticas que sugiere esta definición, el emprendimiento es un fenómeno global.[50]

Una de las principales razones por las que el emprendimiento se ha convertido en un fenómeno global es que, en general, la internacionalización desemboca en un mejor desempeño de la organización.[51] No obstante, los encargados de tomar las decisiones deben reconocer que la decisión de internacionalizar a la empresa la expone a diversos riesgos, entre otros la inestabilidad de las monedas extranjeras, los problemas con las eficiencias de los mercados, la falta de infraestructura para sostener los negocios y las limitaciones del tamaño del mercado.[52] Por lo tanto, la decisión de iniciar el emprendimiento internacional debe ser producto de un análisis muy cuidadoso.[53]

Dados los beneficios positivos del emprendimiento, éste ocupa el primer lugar en las agendas de las políticas públicas de muchos países del mundo, entre otros Finlandia, Alemania, Irlanda e Israel. Hay quienes argumentan que colocar el emprendimiento en estas agendas podría ser adecuado porque las regulaciones que entorpecen las innovaciones y el emprendimiento son el origen de los problemas de productividad de Europa.[54] Por ejemplo, en Irlanda

el gobierno "se ha concentrado sobre todo en fomentar las empresas innovadoras que tienen potencial de crecimiento y que están orientadas a la exportación".[55] Algunos consideran que en Nueva Zelanda está floreciendo el emprendimiento, lo que muestra que existe una tendencia que tendrá un efecto positivo en la productividad de la economía de ese país.[56]

Aunque el emprendimiento es un fenómeno global, su tasa varía de un país a otro. Un estudio de 29 países reveló que el porcentaje de adultos que participaron en actividades de emprendimiento iba de una tasa máxima de más de 20 por ciento en México a una mínima de cinco por ciento en Bélgica. Estados Unidos tenía una tasa aproximada de 13 por ciento. Cabe señalar que este estudio también encontró una marcada relación positiva entre la tasa de emprendimiento y el desarrollo económico de un país.[57]

La cultura es una de las razones por las que difieren las tasas de emprendimiento que existen en diversos países. Por ejemplo, la tensión entre el individualismo y el colectivismo es importante porque el emprendimiento disminuye cuando se pone énfasis en el colectivismo. Pero al mismo tiempo los resultados de otras investigaciones sugieren que niveles demasiado altos de individualismo pueden obstaculizar el surgimiento del emprendimiento. En conjunto, parecería que estos resultados indican la conveniencia de un equilibrio entre la iniciativa individual y el espíritu de cooperación y de que el grupo se sienta dueño de la innovación. Las organizaciones que quieran ser emprendedoras deben ofrecer a los individuos la autonomía y los incentivos adecuados para que manifiesten su iniciativa, pero para poder implementar ésta con éxito también deben fomentar la cooperación del grupo y el que éste se sienta dueño de una innovación. Por consiguiente, el emprendimiento internacional con frecuencia requiere equipos de personas que cuenten con habilidades y recursos únicos, en especial en aquellas culturas donde el colectivismo es una norma muy valorada en términos históricos.[58]

El monto de la inversión realizada fuera del país de origen por las empresas jóvenes también es una dimensión importante del emprendimiento internacional. De hecho, ante la creciente globalización ha aumentado el número de nuevas empresas que han "nacido globales".[59] Las investigaciones demuestran que las nuevas empresas que entran en los mercados internacionales aumentan su aprendizaje de nuevo conocimiento tecnológico y al hacerlo mejoran su desempeño.[60] Dados los resultados positivos asociados con el uso del emprendimiento, el número de éstos ha ido en aumento en años recientes.[61]

La probabilidad de que una empresa entre en los mercados internacionales aumenta cuando sus altos directivos tienen experiencia internacional.[62] Más aún, la empresa tiene más probabilidades de alcanzar el éxito cuando compite en los mercados internacionales si sus altos directivos tienen experiencia internacional.[63] Dado el aprendizaje y las economías de escala y de alcance que se derivan de operar en los mercados internacionales, tanto las empresas jóvenes como las establecidas que se diversifican en el ámbito internacional con frecuencia también son competidores más fuertes en su mercado nacional. Además, como muestran las investigaciones, las empresas que se han diversificado en el ámbito internacional, por lo general, son más innovadoras.[64]

A continuación se explican las tres rutas que siguen las empresas para innovar.

Innovación interna

En las organizaciones establecidas la mayor parte de las innovaciones se derivan de las actividades de investigación y desarrollo (I&D). Tal es el caso de las innovaciones con las cuales Toyota Motor Company produjo el Prius, un automóvil híbrido que funciona con gas y electricidad.[65] Como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico" en el que se habla de esta empresa, éste también es el caso de Panera Bread Company. Cuando lea el caso de Panera observe cómo la empresa depende de sus actividades de I&D para mantenerse mejorando la calidad de los panes que produce, así como para proporcionar de forma continua a sus clientes productos alimenticios innovadores.

Enfoque estratégico

Panera Bread Company. Prosperidad gracias a la innovación interna

Panera Bread Company, ubicada en San Luis (Estados Unidos), es una cadena de cafés-panadería especializados. La empresa fue fundada en 1981 con el nombre de Au Bon Pain Co., con tres cafés con panadería y una tienda de galletas. La empresa creció de forma lenta hasta mediados de la década de los noventa. En aquellos años sus líderes observaron dos tendencias que consideraron importantes: 1) los clientes querían algo más que las ofertas comunes y corrientes que ofrecían conceptos de franquicias bien establecidos como McDonald's, Wendy's, Pizza Hut y otras, y 2) aunque los clientes deseaban "mejores" alimentos, también seguían interesados en recibir esos alimentos con rapidez. La combinación de estas dimensiones de la competencia dio por resultado lo que hoy se conoce como una experiencia "rápida e informal" en el servicio de comidas, en cuyo caso, los clientes reciben con rapidez alimentos de calidad, que pueden ingerir en el entorno amable de un restaurante. Dado su nuevo enfoque innovador, la empresa cambió su nombre a Panera Bread Company (en latín el término "panera" significa "hora para comer pan").

Panera opera con la visión de "una hogaza de pan bajo el brazo de cada cliente" y la misión de "ofrecer productos de alta calidad y un servicio excepcional a nuestros clientes", es, además, líder en el segmento de los restaurantes de comida rápida casual. La empresa cuenta con cerca de 800 establecimientos en 35 estados, de los cuales 70 por ciento son franquicias. Los productos de la empresa incluyen sándwiches hechos a petición, los cuales son preparados "con panes artesanales, entre ellos, pan de queso Asiago, focaccia y su pan clásico de masa fermentada". Las sopas, las ensaladas y el café gourmet son otros productos fijos del menú de Panera. Los principales competidores de Panera son Atlanta Bread, Bruegger's y Cosi.

Los productos innovadores, desarrollados de forma interna, son fundamentales para que la Panera original siga teniendo éxito. Por ejemplo, el "concepto de masa fermentada" de la empresa es la base innovadora de su forma de fabricar el pan. La empresa considera como una ventaja competitiva las instalaciones que emplea para producir su pan fresco todos los días. La forma de fabricar su pan es considerada una "innovación patentada", basada en activos intangibles. Un directivo de la empresa confirma lo anterior con las siguientes palabras: "Cuando se trata de los puntos exactos de nuestro método, nosotros adoptamos una actitud propietaria. Sin embargo, nuestras instalaciones de producción no utilizan tecnologías que no se hayan visto antes en una panadería. Nuestra masa fermentada se basa en un arrancador perpetuo, se revuelve con regularidad y después se siguen los pasos habituales para fabricar pan: mezclar, amasar, reposar y enfriar". Panera utiliza sus recursos con el fin de encontrar la manera de mejorar, de forma innovadora, la calidad del sistema de distribución que utiliza para proporcionar masa fermentada a sus tiendas y mejorar la calidad de la masa misma.

© ROBIN NELSON/PHOTOEDIT

En Panera las innovaciones internas permiten que la empresa presente un menú novedoso y mantenga contentos a sus clientes.

Panera también se concentra en las innovaciones internas para estar siempre "mejorando el menú". John Taylor, encargado de investigación y desarrollo de la experiencia de los clientes, y Scott Davis, vicepresidente general y director del concepto, son los administradores responsables de muchos de los nuevos panes, sándwiches, sopas y ensaladas que la empresa introduce de forma constante para que su menú no deje de ser novedoso y atractivo. Como ejemplo de las innovaciones internas, piense en el

enfoque que utiliza la empresa en lo que se refiere a sus dos especialidades en sopas, las cuales "cambia cinco veces al año, de modo que ofrece esos sabores durante un par de meses y después los reemplaza por otros dos, que ofrece durante un tiempo limitado". Estas especialidades se ofrecen además de las sopas que están a disposición de los clientes a lo largo de todo el año. Para desarrollar las nuevas sopas Panera trabaja de cerca con los asociados de producción para llevar a cabo un proceso que, por lo general, toma entre cuatro y seis meses para llegar a su fin e implica obtener retroalimentación de los clientes.

Fuentes: B. R. Barringer y R. D. Ireland, *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2006, pp. 95-96; S. Kirsner, "4 leaders you need to know", *Fast Company*, febrero de 2005, pp. 68-76; "Panera Bread Company Fact Sheet", Hoover's Online, www.hoovers.com, 8 de julio de 2005; "Panera Bread", *Nation's Restaurante News*, 39(19), 2005, p. 94; N. Kruse, "Custom fitting: One kind definitely does not fit all", *Nation's Restaurant News*, 38(44), 2004, p. 34

Cuando la investigación y el desarrollo son efectivos a menudo las empresas registran sus innovaciones para protegerlas con patentes. Cada vez es más frecuente que la integración de las habilidades disponibles en la fuerza de trabajo global deriven en investigaciones y desarrollos exitosos. Las empresas que pretenden que su I&D las lleve a la innovación deben entender que "el talento y las ideas están floreciendo por todo el mundo, desde Bangalore y Shanghai hasta Kiev, y que ninguna empresa, sea cual fuere su ubicación geográfica, debe dudar en acudir al lugar donde se encuentren esas ideas".[66] Por consiguiente, en los años venideros la capacidad para tener una ventaja competitiva basada en la innovación corresponderá a las empresas que puedan fundir el talento del capital humano de todos los países del mundo. Al parecer, W. L. Gore & Associates y Panera Bread Company son dos empresas que pueden hacerlo.


GETTY IMAGES

La investigación y el desarrollo pueden ser la principal fuente de innovación en el siglo XXI.

Cada vez es más evidente que, en el panorama competitivo en el siglo XXI, la investigación y el desarrollo pueden ser el factor más importante para lograr y sostener una ventaja competitiva en algunas industrias, como la farmacéutica. Las empresas grandes y establecidas y, sin lugar a dudas las que compiten de forma global, con frecuencia tratan de utilizar sus laboratorios de I&D para crear nuevas tecnologías y productos que destruyan a la competencia.[67] En muchas industrias la capacidad para innovar de esta manera puede proporcionar a la organización una ventaja competitiva.[68] Aun cuando los resultados de las inversiones en I&D son fundamentales para el éxito de la empresa a largo plazo, por lo general, éste suele ser incierto y casi nunca se alcanza a corto plazo,[69] así que las empresas deben ser pacientes cuando evalúan los resultados de sus actividades de I&D.

La innovación incremental y la radical

Cuando las empresas desarrollan actividades de I&D producen dos tipos de innovaciones internas: las incrementales y las radicales. Casi todas las innovaciones son *incrementales*; es decir, parten de la base del conocimiento existente y van realizando pequeñas mejoras a las líneas actuales de productos. Las innovaciones incrementales son de índole evolutiva y lineal.[70] "Los mercados para las innovaciones incrementales están bien definidos, las características de los productos se entienden con claridad, los márgenes de utilidad suelen ser más bajos, las tecnologías de producción son eficientes y la competencia ocurre sobre todo con base en el precio".[71]

Algunos ejemplos de una innovación incremental serían el añadir otro tipo de agente blanqueador a un jabón detergente o las mejoras que han registrado los televisores en decenios pasados (pasando de blanco y negro a color, mejorando las capacidades de audio, etc). Otro ejemplo de una innovación incremental es el caso de Panera cuando introduce sopas nuevas. Las empresas lanzan muchas más innovaciones incrementales que radicales.[72]

Las *innovaciones radicales,* a diferencia de las incrementales, por lo general, presentan avances tecnológicos importantes y generan conocimiento nuevo.[73] Recuerde que en el caso con el que inicia el capítulo se explicaba que, con sus actividades de I&D, W. L. Gore & Associates más bien pretende desarrollar innovaciones radicales que incrementales. Las innovaciones radicales, que son de índole revolucionaria y no lineal, por lo general, utilizan nuevas tecnologías para atender a mercados recién creados. El desarrollo de la computadora personal (PC) es un ejemplo de una innovación radical. La reinvención de la computadora mediante el desarrollo de "un procesador radicalmente nuevo para el cerebro de la computadora" sería un ejemplo de una innovación radical. Si las actividades de los investigadores tienen éxito, entonces se desarrollarán superchips (con capacidad para procesar billones de cálculos por segundo).[74] Es evidente que una innovación tan radical tendría capacidad para revolucionar las tareas que podrían realizar las computadoras.

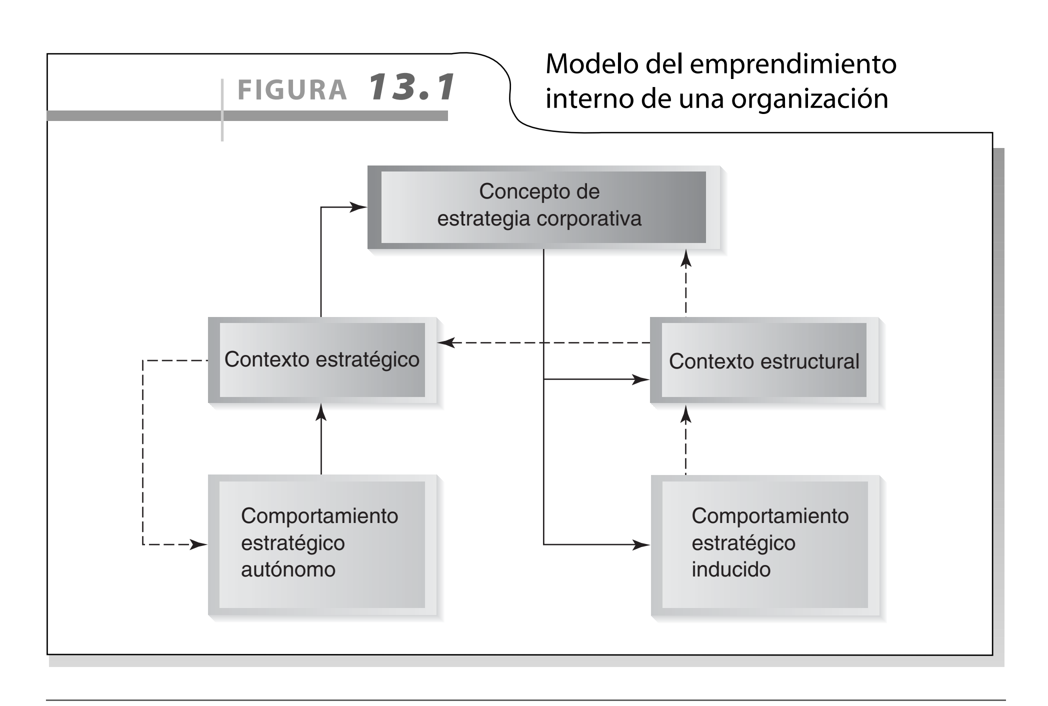
Dado que las innovaciones radicales establecen nuevas funciones para los usuarios, éstas tienen enorme potencial para llevar a un notable crecimiento de los ingresos y las utilidades.[75] El desarrollo de nuevos procesos forma parte fundamental de la producción de innovaciones radicales. Los dos tipos de innovaciones crean valor, lo cual significa que las empresas deben determinar cuándo es conveniente hacer énfasis en una innovación incremental o en una radical.[76] Sin embargo, las innovaciones radicales tienen potencial para contribuir de forma más importante a los esfuerzos de la empresa por obtener rendimientos superiores al promedio.

Las innovaciones radicales son raras debido a la dificultad y el riesgo que implica su desarrollo.[77] El valor de la tecnología y las oportunidades de mercado son muy inciertos.[78] Dado que las innovaciones radicales generan conocimiento nuevo y sólo utilizan un poco o parte del conocimiento tecnológico o los productos actuales de una empresa, las mismas requieren una enorme creatividad. No obstante, la creatividad no produce algo de la nada, más bien descubre, combina o sintetiza el conocimiento actual, el cual suele provenir de diversos campos.[79] A continuación este conocimiento se emplea para desarrollar nuevos productos que se puedan utilizar de forma emprendedora para entrar en nuevos mercados, captar nuevos clientes y tener acceso a nuevos recursos.[80] Con frecuencia estas innovaciones son desarrolladas en unidades de negocio separadas que inician empresas internas.[81]

Las innovaciones internas, radicales o incrementales, desarrolladas en el interior de la empresa son resultado de un esfuerzo deliberado. Este esfuerzo deliberado, que se conoce como *emprendimiento corporativo interno,* está integrado por un conjunto de actividades que las empresas utilizan para desarrollar inventos internos y en especial innovaciones.[82] Como se muestra en la figura 13.1, el comportamiento estratégico autónomo y el inducido son los dos tipos de emprendimiento corporativo interno. Cada tipo de emprendimiento facilita las innovaciones incrementales y las radicales. Sin embargo, el comportamiento estratégico autónomo da lugar a una mayor cantidad de innovaciones radicales, mientras que el comportamiento estratégico inducido desemboca en un porcentaje más alto de innovaciones incrementales.

Comportamiento estratégico autónomo

El *comportamiento estratégico autónomo* es un proceso que avanza de la base hacia arriba, y los paladines de los productos suelen perseguir las nuevas ideas por medio de un proceso político, con el cual desarrollan y coordinan la comercialización de un nuevo bien o servicio hasta que éste logra triunfar en los mercados. El *campeón de un producto* es un miembro de la organización que tiene una visión emprendedora de un nuevo bien o servicio y que se mueve de forma activa con el propósito de conseguir apoyo para la comercialización del mismo. Los paladines de productos desempeñan un papel fundamental en la consecución del avance de las innovaciones.[83] De hecho, en muchas empresas "los campeones suelen ser reconocidos como el eje central tanto para la velocidad a la cual avanzan las innovaciones como para su éxito".[84] Esto se explica, sobre todo, porque "ninguna idea para un negocio es aceptada sin más ni más, sino que tiene que ser vendida".[85] Por lo común los campeones de los productos utilizan su capital



Fuente: Adaptado de R. A. Burgelman, "A model of the interactions of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy", *Academy of Management Review*, 8, 1983, p. 65.

social para crear redes informales en el interior de la organización. Conforme se va registrando un avance, estas redes se tornan más formales como medio para impulsar la innovación hasta llegar al éxito de su comercialización.[86] Las innovaciones internas que surgen del comportamiento estratégico autónomo tienden a divergir de la estrategia que esté usando la empresa, llevándola a nuevos mercados y tal vez a nuevas formas de crear valor para los clientes y otros grupos de interés.

El comportamiento estratégico autónomo se basa en los manantiales de conocimiento y los recursos de la organización que constituyen la fuente de las innovaciones de la misma. Por consiguiente, las capacidades y las competencias tecnológicas de la empresa son la base de nuevos productos y procesos.[87] GE depende del comportamiento estratégico autónomo de forma regular para producir innovaciones.[88] En esencia, "la búsqueda de servicios que se puedan comercializar puede comenzar en alguno de los múltiples negocios de GE. Por ejemplo, una unidad operativa busca la tecnología apropiada para hacer mejor lo que ya hace. Una vez que ha dominado la tecnología, la incorpora en un servicio que puede vender a otros".[89]

La modificación del concepto de la estrategia corporativa por medio del comportamiento estratégico autónomo se presenta cuando un producto es impulsado en contextos estratégicos y estructurales por un campeón (véase la figura 13.1). El contexto estratégico es el proceso utilizado para llegar a decisiones estratégicas (que con frecuencia requieren procesos políticos para conseguir su aceptación). Las mejores empresas no cesan de modificar su contexto estratégico ni sus estrategias debido a los constantes cambios en el panorama competitivo actual. Debido a esto algunas personas consideran que las empresas que tienen más éxito en la competencia reinventan su industria o desarrollan una totalmente nueva con el paso del tiempo mientras compiten con rivales actuales y futuros.[90]

Para que un proceso autónomo para el desarrollo de nuevos productos sea efectivo se requiere que el conocimiento nuevo sea difundido de forma continua a lo largo y ancho de la organización. En particular, la difusión de conocimiento tácito es importante para poder desarrollar nuevos productos más efectivos.[91] Cada vez es más frecuente que algunos de los procesos que son importantes para fomentar el comportamiento autónomo para el desarrollo de nuevos productos varíe dependiendo del entorno y el país en el que opera la empresa. Por ejemplo, la cultura japonesa tiene una calificación alta en la categoría de evitar la incertidumbre. Por ello, las investigaciones revelan que las empresas japonesas tienen más probabilidades de comportarse de manera autónoma en condiciones de escasa incertidumbre.[92]


PHOTO BY MARK LARGE/DAILY MAIL/SOLO/ZUMA PRESS. © COPYRIGHT 2004 BY SOLO

Stokke utilizó el diseño de su silla alta para desarrollar una exitosa carriola para bebés.

Comportamiento estratégico inducido

La segunda de las dos formas del emprendimiento interno de las empresas es la del *comportamiento estratégico inducido,* el cual se refiere a un proceso que avanza de arriba hacia abajo, con el cual la estrategia y la estructura actuales de la organización fomentan innovaciones que se asocian de manera estrecha con esa estrategia y estructura. En esta forma de emprendimiento, la estrategia operante es filtrada por medio de la jerarquía estructural correspondiente. En esencia, el comportamiento estratégico inducido da por resultado innovaciones internas que son muy consistentes con la estrategia actual de la organización.

Hace poco, Stokke, el fabricante noruego de muebles, introdujo una carriola para bebé (dirigida al segmento alto del mercado, dado que en el momento de su introducción tenía un precio base de 749 dólares). Esta carriola se basa en el diseño del producto más famoso de la empresa, una silla alta llamada KinderZeat. La empresa utilizó el concepto del diseño de la KinderZeat (que consistía en desarrollar una silla que pudiera "crecer" a la par que los infantes) y recurrió a su estrategia y estructura existentes con el fin de desarrollar esta carriola para el segmento alto. Al contemplar el producto los gerentes de la empresa sabían que querían un "enfoque diferente para el diseño, de modo que el resultado fuera un vehículo que colocara al bebé más cerca de papá y mamá, y que fuera tan flexible como para poder navegar por el panorama moderno (desde las mesas de Starbucks hasta las escaleras mecánicas)".[93] Por consiguiente, mediante una innovación interna, la estrategia y la estructura de Stokke crearon un producto muy exitoso utilizando la estrategia de diferenciación y una forma particular de estructura funcional (véase el capítulo 11).

Implementación de las innovaciones internas

Para poder ser innovador y llegar al emprendimiento corporativo exitoso es necesario tener una mentalidad emprendedora. Cuando las personas y las empresas evalúan la incertidumbre del entorno y la del mercado, como parte fundamental de la mentalidad emprendedora, muestran su disposición a correr riesgos al comercializar las innovaciones. Si bien no deben cejar en su intento por identificar oportunidades, también deben elegir e implementar las mejores, y hacerlo de forma disciplinada. Por lo tanto, aplicar una mentalidad emprendedora no sólo entraña desarrollar nuevos productos y mercados, sino también poner énfasis en la ejecución. Las personas con mentalidad emprendedora "comprometen las energías de todos aquellos que están en su territorio", sean de dentro o de fuera de la organización.[94]

Para una empresa es crucial contar con procesos y estructuras en operación que le permitan implementar con éxito los resultados del emprendimiento interno de las empresas y comercializar las innovaciones. De hecho, la introducción exitosa de las innovaciones a los mercados refleja la efectividad de la implementación.[95] En el contexto del emprendimiento internos de las empresas, los procesos son los "patrones de interacción, coordinación, comunicación y toma de decisiones que utilizan los empleados" para convertir las innovaciones que se derivan del comportamiento estratégico inducido o del autónomo en entradas exitosas al mercado.[96] Como se explica en el capítulo 11, las estructuras organizacionales son los conjuntos de relaciones formales que apoyan los procesos organizacionales.

Para implementar las innovaciones incrementales y radicales que resultan del emprendimiento interno de las empresas se requiere la integración efectiva de las diversas funciones que implican los procesos de innovación (desde la ingeniería hasta la manufactura y, a final de cuentas, la distribución en el mercado).[97] Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen equipos de desarrollo de productos para integrar las actividades asociadas con diferentes funciones organizacionales. Esta integración implica la coordinación y la aplicación del conocimiento y las habilidades de distintas áreas funcionales con el fin de maximizar la innovación.[98] Los equipos de desarrollo de productos exitosos también crean valor cuando "se retira el tapón" de un proyecto.[99] Aun cuando no es fácil terminar un proyecto, en ocasiones debido a los

compromisos emocionales que existen en los proyectos basados en la innovación, los equipos efectivos reconocen el momento en que cambian las condiciones de tal forma que eliminan la capacidad de la innovación para crear valor como se había anticipado al principio.

Equipos interfuncionales para el desarrollo de productos

Los equipos interfuncionales facilitan los esfuerzos por integrar las actividades asociadas con distintas funciones organizacionales, como diseño, producción y marketing.[100] Además, los procesos de desarrollo de nuevos productos pueden concluirse con más rapidez y los productos comercializarse con más facilidad cuando los equipos interfuncionales trabajan de forma efectiva.[101] Cuando se utilizan estos equipos las etapas de desarrollo del producto se agrupan en procesos paralelos o sobrepuestos que permiten a la empresa acoplar los esfuerzos para el desarrollo de productos con sus competencias centrales únicas y las necesidades del mercado.

Las estructuras organizacionales horizontales apoyan a los equipos interfuncionales en sus esfuerzos por integrar las actividades que se basan en la innovación en el caso de todas las funciones organizacionales.[102] Por lo tanto, en lugar de construir la organización en torno a funciones jerárquicas verticales o departamentos, se construye en torno a procesos centrales horizontales, los cuales se utilizan para producir y administrar las innovaciones. Algunos de los procesos horizontales que son vitales para las actividades innovadoras son formales; es decir, pueden ser definidos y documentados como procedimientos y prácticas. Sin embargo, es más común que estos procesos sean informales: "Son rutinas o formas de trabajar que van evolucionando con el tiempo".[103] Los procesos informales a menudo son invisibles y cruciales para las innovaciones exitosas y más que en estructuras organizacionales verticales, están apoyados en estructuras organizacionales horizontales.

Dos barreras que podrían impedir la utilización exitosa de equipos interfuncionales como medio para integrar las funciones organizacionales son los marcos de referencia independientes de los miembros del equipo y la política organizacional.[104]

Los miembros del equipo que trabajan con una clara especialización (por ejemplo, una función organizacional particular) pueden tener un marco de referencia independiente que por lo general, se basa en su formación y experiencias comunes. Es probable que utilicen los mismos criterios de decisión para evaluar cuestiones relativas a las actividades para el desarrollo de productos, tal como lo hacen en sus unidades funcionales. Las investigaciones sugieren que los departamentos funcionales varían en cuatro dimensiones: orientación al tiempo, orientación interpersonal, orientación a las metas y formalidad de la estructura.[105] Por lo tanto, cabe esperar que los individuos de distintos departamentos funcionales, que tienen diferentes orientaciones en estas dimensiones, perciban las actividades del desarrollo de productos de distintas maneras. Por ejemplo, un ingeniero de diseño podría considerar que las características más importantes del producto son las que hacen que el producto sea funcional y manejable. Por el contrario, una persona de la función de marketing podría pensar que las características más importantes son las que satisfacen las necesidades del cliente. Estas distintas orientaciones pueden generar barreras que impidan la comunicación efectiva entre funciones.[106]

La otra barrera para una integración efectiva de los equipos interfuncionales podría ser la política de la organización. En algunas organizaciones una cantidad considerable de la actividad política puede girar en torno a la asignación de recursos a las distintas funciones. Las personas que representan distintas funciones organizacionales pueden enfrentar una agresiva competencia por obtener recursos y ésta puede producir un conflicto entre unidades. Este conflicto disfuncional entre las funciones generará una barrera para su integración.[107] Es preciso encontrar métodos para conseguir la integración interfuncional sin excesivo conflicto político y sin cambiar las características estructurales básicas necesarias para la especialización y la eficiencia de las tareas.

Facilitar la integración y la innovación

Los valores compartidos y el liderazgo efectivo tienen enorme importancia para lograr la integración interfuncional y la implementación de la innovación.[108] La visión y la misión de la organización enmarcan los valores compartidos efectivos, los cuales se convierten en el medio

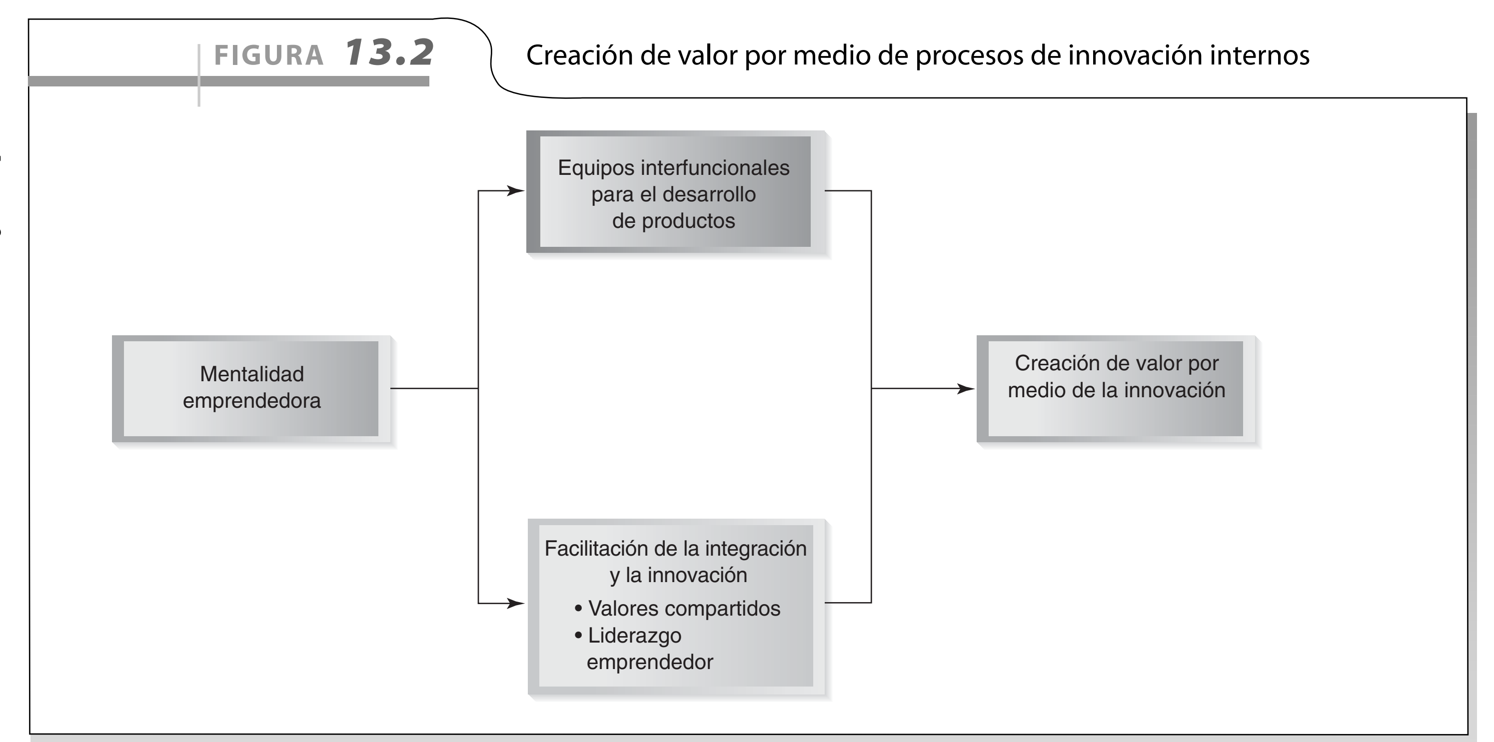
que propicia la integración de las unidades funcionales. Por consiguiente, la cultura de la organización fomenta la integración de las unidades funcionales y propicia la unidad y la innovación interna.[109]

El liderazgo estratégico también es muy importante para conseguir la integración interfuncional y promover la innovación. Los líderes establecen las metas y asignan los recursos. Las metas incluyen el desarrollo y la comercialización integrada de los nuevos productos y servicios. Los líderes estratégicos efectivos también garantizan un sistema de comunicación de alta calidad para facilitar la integración interfuncional. Un beneficio central de la comunicación efectiva es que los miembros del equipo comparten su conocimiento.[110] Por lo tanto, la comunicación efectiva ayuda a crear sinergia y logra que los miembros del equipo se comprometan con una innovación en toda la organización. Los valores compartidos y las prácticas del liderazgo configuran los sistemas de comunicación que se formulan para sostener el desarrollo y la comercialización de nuevos productos.[111]

Creación de valor mediante la innovación interna

En el modelo de la figura 13.2 se muestra la forma en que las empresas crean valor a partir de los procesos para el emprendimiento interno que éstas utilizan para desarrollar y comercializar nuevos bienes y servicios. Para que los administradores y los empleados traten de identificar de forma consistente las oportunidades emprendedoras que la organización puede implementar mediante el desarrollo de nuevos bienes y servicios, así como nuevos mercados, se requiere una mentalidad innovadora. Los equipos interfuncionales son importantes para fomentar la integración de las ideas en las que se puede basar el diseño de nuevos productos y el compromiso de implementarlas enseguida. El liderazgo efectivo y los valores compartidos fomentan la integración y la visión para la innovación y el compromiso con ella. El resultado final que obtiene la organización es la creación de valor para los clientes y los accionistas mediante el desarrollo y la comercialización de nuevos productos.[112]

En las dos secciones siguientes se analizarán las otras dos rutas que puede seguir la organización para la innovación; es decir, el empleo de estrategias de cooperación y la adquisición de empresas.



Innovación por medio de estrategias de cooperación

Casi todas las empresas carecen de la amplitud y el volumen de recursos (por ejemplo, capital humano y social) que necesitan para realizar las actividades de I&D que les permitan desarrollar en su interior una cantidad suficiente de innovaciones. Incluso a la luz de su éxito y de su muy respetada capacidad para producir innovaciones incrementales, y sobre todo radicales, de forma consistente, W. L. Gore & Associates, por ejemplo, con frecuencia utiliza estrategias de cooperación para desarrollar innovaciones y acelerar el paso de la distribución de algunas de sus propias innovaciones.[113] En otros casos, las empresas utilizan las estrategias de cooperación para alinear lo que, en su opinión, son activos complementarios que ofrecen potencial para conducir a innovaciones futuras. Ésta es la razón del reciente arreglo de cooperación establecido entre Netflix y Wal-Mart. Como se explica en el recuadro "Enfoque estratégico", aún no se conoce con exactitud las innovaciones que pueden resultar de la cooperación de estas empresas, aun cuando ambas están interesadas en estas posibilidades.

La rapidez con que cambian las tecnologías en el panorama competitivo en el siglo XXI, la globalización y la necesidad de innovar a nivel mundial son las razones que más influyen en la decisión de las empresas de trabajar en cooperación con otras para innovar. La evidencia muestra que las habilidades y el conocimiento que aportan las empresas que formulan una estrategia de cooperación para innovar suelen estar basadas en la tecnología, lo cual sugiere que las tecnologías y sus aplicaciones siguen influyendo en las elecciones que hacen las empresas mientras compiten en el panorama competitivo del siglo XXI.[114] De hecho, hay quien piensa que debido a estas condiciones en la actualidad las empresas están dependiendo cada vez más de las estrategias de cooperación para competir con éxito en la economía global.[115] Ése puede ser el caso de Netflix y Wal-Mart, ya que estas empresas buscan la manera de integrar sus habilidades para desarrollar una forma innovadora de entregar su VoD (video sobre pedido) a una cantidad significativa de clientes.

Tanto los emprendimientos como las empresas establecidas utilizan las estrategias de cooperación (por ejemplo, las alianzas estratégicas y las empresas conjuntas) para innovar. Por ejemplo, el emprendimiento puede buscar capital y capacidades de distribución de empresas establecidas para introducir con éxito uno de sus productos innovadores al mercado.[116] Por el contrario, las empresas más establecidas tal vez necesiten unnuevo conocimiento tecnológico al que tal vez puedan acceder constituyendo una estrategia de cooperación con el emprendimiento.[117] Con el fin de incrementar sus rendimientos financieros Sony Corp. está formando alianzas con empresas más pequeñas para desarrollar tecnologías innovadoras.[118] Cada vez es más frecuente que se formen alianzas entre las grandes compañías farmacéuticas y las empresas de biotecnología con el fin de integrar el conocimiento y los recursos de ambas partes para desarrollar nuevos productos y llevarlos al mercado.[119]

Debido a la importancia de las alianzas estratégicas, en particular para el desarrollo de nueva tecnología y la comercialización de innovaciones, las empresas están comenzando a crear redes de alianzas que les representan una forma de capital social.[120] Este capital social en forma de relaciones con otras empresas les ayuda a obtener el conocimiento y otros recursos que necesitan para desarrollar innovaciones.[121] El conocimiento de estas alianzas ayuda a las empresas a desarrollar nuevas capacidades.[122] En la actualidad algunas de ellas incluso permiten que otras empresas participen en sus procesos internos para el desarrollo de nuevos productos. Por ejemplo, no es raro que las empresas tengan representantes de los proveedores en sus equipos interfuncionales para la innovación debido a la importancia de que éstos contribuyan garantizando la calidad de los materiales con los que se fabricará el nuevo producto que se desarrolle.[123]

Sin embargo, las alianzas formadas para fomentar la innovación no están exentas de riesgos. Además del conflicto natural que surge cuando las empresas tratan de trabajar juntas para llegar a una meta común,[124] los participantes en la estrategia de cooperación también corren el riesgo de que uno de los socios se apropie de la tecnología o el conocimiento de la empresa y lo utilice para mejorar sus propias capacidades para competir.[125] Con el fin de evitar, o cuando menos minimizar el riesgo de que esto suceda, las empresas, en particular las nuevas, deben seleccionar a sus socios con sumo cuidado. La asociación ideal es aquella en la que las empresas tienen habilidades que se complementan y metas estratégicas compatibles.[126] Pero como

Enfoque estratégico



Cooperación para innovar en el mercado del alquiler y venta de películas en DVD

Antes de 1999 se acostumbraba hacerlo como se describe enseguida. Como clientes interesados en alquilar películas para verlas en casa, teníamos que acudir a una tienda, recorrer varios anaqueles de mercancía hasta encontrar un producto que nos interesara, tal vez teníamos que hacer fila para pagar el alquiler y, en ocasiones, esperar para pagar mientras el empleado respondía por teléfono las preguntas de alguien que llamaba para saber qué películas había en existencia, pagábamos el alquiler y nos llevábamos a casa el artículo durante un periodo definido. En ocasiones se nos olvidaba devolver a tiempo el producto alquilado, un error que provocaba que tuviéramos que pagar la temida "cuota por entrega extemporánea". Estas cuotas generaban muchos ingresos para algunas empresas; en su mejor momento Blockbuster Inc. percibía alrededor de 300 millones de dólares al año por el cobro de estas cuotas. Entonces, el emprendedor Reed Hastings revolucionó nuestra experiencia en el alquiler.

En gran parte debido a su frustración porque no podía encontrar películas antiguas para rentar y porque odiaba pagar cuotas por la entrega extemporánea, Hastings fundó Netflix en 1999 como un servicio de catálogo por Internet. Basada en un innovador sistema de distribución (es decir, utilizar el servicio postal para entregar los productos a los clientes en una plaza determinada), Netflix al principio ofrecía a los consumidores la opción de alquilar películas poco conocidas y, sobre todo antiguas, en formato DVD. Sin embargo, Hastings y sus colaboradores en este nuevo emprendimiento no tardaron en darse cuenta de que lo que en realidad valoraban sus clientes era la posibilidad de evitar las molestias de elegir, alquilar y regresar los videos a los establecimientos minoristas convencionales y no la posibilidad de alquilar películas difíciles de encontrar. "Así surgió el innovador servicio de suscripción de Netflix, el cual permitía a los clientes tener los videos tanto tiempo como quisieran." Esta innovación es la base del rápido crecimiento de Netflix. Hoy por hoy, la empresa es el servicio de alquiler de películas en DVD más grande del mundo, el cual hace poco ofrecía más de 45 000 títulos a más de tres millones de suscriptores que elegían sus películas con ocho distintos planes de suscripción para poder encontrar las que se ceñían a sus necesidades.

Como era de esperar, el éxito de Netflix atrajo a competidores, uno de los cuales fue el megaminorista Wal-Mart, que ingresó en el negocio del alquiler en línea en octubre de 2002. Los planes de sus servicios, que utilizaban su plataforma Wal-Mart.com, eran muy parecidos a los de Netflix, pero jamás alcanzaron los niveles de éxito que quería la empresa. Una razón que explicaría lo anterior tal vez sea que la experiencia de Wal-Mart en la distribución se limita a la entrega de enormes números y volúmenes de productos a plazas centrales, para su posterior entrega a las tiendas. Así las cosas, Wal-Mart no tiene el nivel de experiencia de Netflix en cuanto a distribuir un número pequeño de artículos a un gran número de plazas diferentes.

La competencia entre Netflix y Wal-Mart terminó formalmente el 19 de mayo de 2005, cuando las empresas anunciaron que habían firmado un contrato para cooperar de forma conjunta en los negocios de películas en línea. El contrato busca fundir la experiencia de Wal-Mart en el terreno de la venta de películas con la experiencia de Netflix en el campo del alquiler de éstas. El contrato establece que Wal-Mart venderá DVD, pero no los alquilará. "A cambio, Netflix promoverá el negocio de la venta de películas en línea de Wal-Mart, lo que incluye la opción de precio garantizado de pedidos previos colocados en Walmart.com, tanto en su sitio web como en correos enviados a los suscriptores de Netflix." Por consiguiente, estas empresas combinaron sus respectivas habilidades para ofrecer capacidades innovadoras de entrega a dos grupos de clientes. El mercado reaccionó de forma favorable a este contrato de cooperación, y al hacerlo provocó que el



DANIEL ACKER/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

Netflix, el servicio de renta de películas en DVD más grande del mundo, celebró hace poco un contrato de cooperación con Wal-Mart en el negocio de las películas en línea.

precio de las acciones de Netflix aumentara alrededor de 30 por ciento el día en que se anunció el contrato conjunto.

El video sobre pedido (VoD, por sus siglas en inglés) quizá sea la siguiente frontera que podrían atacar estas empresas por medio de su contrato de cooperación. En la actualidad la cantidad de clientes de Netflix y de Wal-Mart que están interesados en descargar películas no es muy grande. Sin embargo, Hastings espera que las cosas cambien: "Estamos invirtiendo mucho en el VoD y seguiremos tratando de encontrar nichos en los cuales la descarga de material sea en efecto una mejor solución para el cliente. "La posibilidad de entregar los VoD al grueso de los clientes, en lugar de a nichos de clientes, significa un enorme reto tecnológico. Algunos analistas piensan que la fusión de las necesidades de los clientes de alquiler que conocen a Netflix con las capacidades tecnológicas de Wal-Mart podría dar por resultado una oferta exitosa de VoD, lo que proporcionaría a estas empresas la ventaja del primer jugador en este mercado emergente.

Fuente: J. Eilemann, "Showtime for Netflix", *Business 2.0*, marzo de 2005, pp. 36-39; W. Civils, "Bulls, bears debate Netflix", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 25 de mayo de 2005; J. Seid, "Can Netflix stay on top?", CNNMoney, www.cnmoney.com, 24 de mayo de 2005; "About Netflix", página home de Netflix, www.netflix.com, 16 de julio de 2005; "Wal-Mart.com and Netflix announce new promotional agreement", página home de Netflix, www.netflix.com, 19 de mayo de 2005.

las empresas están operando en una red y, por lo tanto, pueden estar participando en muchas alianzas de forma simultánea, enfrentan retos para administrar las alianzas.[127] Las investigaciones revelan que las empresas pueden estar implicadas en demasiadas alianzas, lo cual más que facilitarlas, puede perjudicar sus capacidades para innovar.[128] Por consiguiente, para producir innovaciones es fundamental que se maneje bien la estrategia de cooperación.

Innovación por medio de adquisiciones

En ocasiones las firmas adquieren empresas para tener acceso a sus innovaciones y capacidades para innovar. Una razón por la que las empresas hacen lo anterior es que el mercado de capitales valora el crecimiento; es decir, las adquisiciones ofrecen un medio para ampliar con rapidez una o varias líneas de productos e incrementar los ingresos de la empresa. Sin embargo, las adquisiciones realizadas por esta razón deben estar fundadas en una lógica estratégica. Por ejemplo, Novartis AG, la compañía farmacéutica, está adquiriendo otras empresas para avanzar en el camino hacia su meta de crecimiento hasta convertirse en uno de los gigantes farmacéuticos del mundo. No obstante, las transacciones que se están realizando son parte de lo que Novartis califica como un conjunto de "adquisiciones estratégicas que tienen como fin crear al líder mundial en el sector de los medicamentos genéricos".[129] Pfizer Inc. también utiliza las adquisiciones para innovar, de hecho anunció hace poco que pretende intensificar sus ". . . esfuerzos por adquirir nuevos productos y tecnologías para fortalecer más su nuevo flujo de productos".[130]

A semejanza del emprendimiento interno de las empresas y las alianzas estratégicas, las adquisiciones no son un enfoque exento de riesgos para la innovación. Un riesgo fundamental de las adquisiciones es que la empresa podría sustituir la capacidad interna para producir innovaciones por la capacidad para comprarlas. Las investigaciones sustentan esta afirmación porque muestran que las empresas que se dedican a las adquisiciones introducen menos productos nuevos al mercado.[131] Esta sustitución tal vez ocurra porque las empresas pierden el control estratégico y se concentran en el control financiero de sus unidades de negocio originales, en especial de las adquiridas.

En el capítulo 7 se explicó que la organización también puede aprender nuevas capacidades de las empresas que ha adquirido. En el caso del tema de este capítulo, lo anterior significaría que, al adquirir una empresa, la organización puede obtener las capacidades de ésta para producir innovaciones. Además, es probable que la organización que hace hincapié en la innovación siga siendo innovadora si al elegir a las empresas que adquiere tiene cuidado de observar que éstas también pongan énfasis en la innovación.[132]

Este capítulo termina con una evaluación de la forma en que el emprendimiento estratégico, tal como se ha analizado, ayudan a las empresas a crear valor para sus grupos de interés por medio de sus operaciones.

Creación de valor por medio del emprendimiento estratégico

El emprendimiento nuevo con frecuencia es más efectivo que las empresas grandes establecidas cuando se trata de identificar oportunidades emprendedoras.[133] Por lo tanto, al parecer el emprendimiento produce innovaciones más radicales que las empresas más establecidas y grandes. La flexibilidad estratégica del emprendimiento y su disposición a correr riesgos podrían explicar su capacidad para identificar oportunidades y, a continuación, desarrollar innovaciones radicales para implementarlas.

Por otra parte, las empresas grandes y bien establecidas a menudo cuentan con más recursos y capacidades para aprovechar las oportunidades que han identificado.[134] El emprendimiento joven, por lo general, destaca con la parte del emprendimiento estratégico que busca oportunidades, mientras que las empresas más establecidas, por lo general, destacan con la par-te que busca ventajas. No obstante, para competir con éxito en el panorama competitivo del siglo XXI las empresas no sólo deben identificar y aprovechar las oportunidades, sino que lo deben hacer al mismo tiempo que logran una ventaja competitiva y la mantienen.[135] Por lo tanto, en términos relativos, el emprendimiento más nuevo debe aprender a lograr una ventaja competitiva, en tanto que las empresas más establecidas y antiguas deben volver a aprender a identificar oportunidades emprendedoras. Otra forma de decir lo mismo es afirmar que, en general, el emprendimiento debe mejorar sus comportamientos para buscar ventajas, mientras que las empresas grandes deben mejorar sus habilidades para buscar oportunidades.

Algunas organizaciones grandes están tomando medidas para manejar estas cuestiones. Por ejemplo, una cantidad cada vez mayor de empresas grandes y muy conocidas, entre ellas Blockbuster Inc., Williams Sonoma, Inc., Wendy's International, AstraZeneca y Choice Hotels, han creado un nuevo puesto directivo llamado presidente o vicepresidente ejecutivo de marcas emergentes. La responsabilidad esencial de las personas que ocupan este puesto es identificar oportunidades emprendedoras para sus empresas. Cuando se opta por desarrollar innovaciones para implementar una o varias de las oportunidades identificadas, esta persona también lidera el análisis para determinar si las innovaciones deben desarrollarse de forma interna, implementar por medio de una empresa en cooperación o ser adquiridas. El objetivo es que estas actividades ayuden a la organización a desarrollar con éxito innovaciones incrementales y también radicales.

Para ser emprendedora la organización debe desarrollar una mentalidad emprendedora entre sus administradores y empleados. Los administradores deben poner énfasis en la administración de sus recursos, en particular el capital humano y el social.[136] La importancia del conocimiento para identificar y aprovechar las oportunidades, así como para ganar y sostener una ventaja competitiva, sugiere que las empresas deben tener un capital humano sólido.[137] El capital social es fundamental para tener acceso a los recursos complementarios de los socios con el fin de poder competir de forma efectiva en los mercados nacionales e internacionales.[138]

En los mercados internacionales siguen surgiendo muchas oportunidades emprendedoras y esa realidad está contribuyendo a que las empresas estén dispuestas a comprometerse en el emprendimiento a ese nivel. Cuando las empresas ingresan en mercados globales que son nuevos para ellas pueden aprender nuevas tecnologías y prácticas gerenciales, y difundir este conocimiento a lo largo y ancho de la empresa. Más aún, el conocimiento que adquieren contribuye a sus innovaciones. Las investigaciones revelan que las empresas que operan en los mercados internacionales tienden a ser más innovadoras.[139] En la actualidad es frecuente que el emprendimiento y las grandes empresas ingresen en los mercados internacionales. Los dos tipos de empresas también deben ser innovadores para poder competir con efectividad. Por consiguiente, la organización logra ventajas competitivas cuando desarrolla recursos (capital humano y social), aprovecha las oportunidades de los mercados nacionales e internacionales y utiliza los recursos y el conocimiento que ha obtenido en esos mercados para ser innovadora.[140] Al hacerlo crea valor para sus clientes y accionistas.

Las empresas que aplican el emprendimiento estratégico contribuyen al desarrollo de la economía de un país. De hecho, algunos países, como Irlanda, han logrado un enorme avance económico cambiando las reglas institucionales para los negocios que operan en el país. Lo anterior se puede interpretar como una forma de emprendimiento institucional. Asimismo,

las empresas que pretenden establecer su tecnología como norma, lo cual también sería emprendimiento internacional, realizan su emprendimiento estratégico porque la creación de una norma produce una ventaja competitiva para la organización.[141]

Las investigaciones revelan que, debido a su importancia económica y a motivos individuales, el emprendimiento está aumentando en todo el mundo. Es más, en la actualidad hay más mujeres emprendedoras porque el emprendimiento brinda una gran oportunidad económica y también independencia individual.[142] Por ejemplo, en Estados Unidos las mujeres conforman el grupo de emprendedores que está registrando mayor crecimiento en el país.[143] En los próximos años, el emprendimiento podría incrementar la riqueza de los países menos opulentos y seguir contribuyendo al desarrollo económico de los más opulentos. Sea como fuere, es probable que el emprendimiento y las grandes empresas establecidas que opten por el emprendimiento estratégico sean los ganadores en el siglo XXI.[144]

Una vez que los emprendedores han identificado las oportunidades, deben actuar para desarrollar las capacidades en las que basarán las competencias centrales y las ventajas competitivas de su empresa. El proceso de identificar oportunidades es emprendedor, pero esta actividad no es suficiente para crear el máximo de riqueza, ni siquiera para sobrevivir con el transcurso del tiempo.[145] Como se expuso en el capítulo 3, para aprovechar las oportunidades con éxito una empresa debe desarrollar capacidades que sean valiosas, únicas, difíciles de imitar e insustituibles. Cuando las capacidades cumplen con estos cuatro criterios, la empresa gozará de una o varias ventajas competitivas para aprovechar las oportunidades que ha identificado (como se explicó en el capítulo 3). Sin una ventaja competitiva, el éxito de la empresa sólo será temporal (como se explicó en el capítulo 1). Si se utiliza una perspectiva de mercado para desarrollar una innovación, ésta al principio puede ser valiosa y única. Sin embargo, deben emprenderse acciones de competencia para introducir el nuevo producto al mercado y proteger su posición de los competidores con el fin de lograr una ventaja competitiva. Estas acciones combinadas constituyen el emprendimiento estratégico.

RESUMEN



- El emprendimiento estratégico significa utilizar una perspectiva estratégica para realizar acciones emprendedoras. Las empresas que optan por el emprendimiento estratégico observan un comportamiento que tiene por objeto identificar oportunidades al mismo tiempo que otro cuya finalidad es buscar ventajas. El propósito de esos comportamientos es no dejar de encontrar nuevas oportunidades y desarrollar innovaciones con rapidez para poder sacar ventaja de ellas.
- El emprendimiento es el proceso que siguen las personas y los grupos con el fin de identificar oportunidades emprendedoras sin que, en lo inmediato, las limiten los recursos que controlan. El emprendimiento corporativo, que es el punto focal de este capítulo, es aquel (que incluye la identificación de oportunidades emprendedoras) que se aplica en el interior de organizaciones que están en operación. Las oportunidades emprendedoras representan situaciones en las cuales nuevos bienes o servicios podrán satisfacer una necesidad que existe en el mercado. Cada vez es más frecuente que el emprendimiento contribuya de forma positiva al desarrollo de una empresa y estimule el crecimiento de economías.
- Las empresas desarrollan tres tipos de actividades para la innovación: 1) inventar, que se define como el acto de desarrollar un nuevo bien o proceso, 2) innovar, que se define como el proceso de elaborar un producto comercial a partir de un invento y 3) imitar, la cual realizan las empresas similares cuando adoptan una innovación. El invento da vida a algo nuevo, mientras que la innovación pone en uso algo nuevo.
- Los emprendedores pueden ver o tener una visión de las oportunidades emprendedoras y, a continuación, emprender acciones con el fin de desarrollar innovaciones para implementarlas. Los emprendedores más exitosos (ya sea que constituyan una empresa propia o que estén trabajando en una organización en operación) tienen una mentalidad emprendedora, la cual consiste en tener una orientación que reconoce el valor de las posibilidades que sugieren las incertidumbres de los mercados.
- El emprendimiento internacional, o el proceso de identificar y aprovechar oportunidades emprendedoras fuera de los mercados nacionales de la empresa, está adquiriendo importancia para empresas de todo el mundo. Existe evidencia que sugiere que las empresas que pueden establecer con efectividad el emprendimiento internacional tienen mejor desempeño que las que sólo compiten en mercados nacionales.
- Para producir innovaciones se utilizan tres enfoques básicos: 1) la innovación interna, que se presenta con la formación de emprendimiento en el interior de la organización, 2) las estrategias de cooperación, como las alianzas estratégicas, y 3) las adquisiciones. El comportamiento estratégico autónomo y el comportamiento estratégico inducido son dos formas de emprendimiento en el interior de una empresa. El comportamiento estratégico autónomo representa un proceso que va de abajo arriba y que

permite que el campeón que propugna por un bien o servicio innovadores facilite su comercialización. El comportamiento estratégico inducido representa un proceso que va de arriba abajo y que permite que la estrategia y la estructura actuales de la organización faciliten innovaciones de productos o procesos asociados con ellos. Por lo tanto, la estrategia y la estructura actuales de la organización propician el comportamiento estratégico inducido, mientras que el comportamiento estratégico autónomo puede dar lugar a un cambio en el arreglo de la estrategia y la estructura actuales de la organización.

- Las empresas crean dos tipos de innovaciones (las incrementales y las radicales) por medio de la innovación interna que se presenta en forma de comportamiento estratégico autónomo o inducido. En general, las empresas producen más innovaciones incrementales, aun cuando las innovaciones radicales tienen mayor probabilidad de incrementar de forma importante las ventas y las utilidades. La integración interfuncional se ha vuelto cada vez más vital para los esfuerzos que hace la organización por desarrollar e implementar el emprendimiento interno de la empresa y comercializar las innovaciones que resultan de ellos. Además, la presencia de valores compartidos y la utilización efectiva del liderazgo estratégico facilitan la integración y la innovación.
- Para tener acceso al tipo de conocimiento especializado que suele ser necesario para innovar en la compleja economía global, las empresas pueden establecer una relación de cooperación (como una alianza estratégica) con otras empresas, a pesar de que algunas de ellas puedan ser competidores.
- Las empresas también utilizan las adquisiciones para innovar. Éstas pueden obtener una innovación por medio de una adquisición directa, pero también pueden aprender nuevas capacidades mediante una adquisición y, con ello, enriquecer sus capacidades para la innovación interna.
- Cuando todo tipo de empresas, grandes y pequeñas, nuevas y más establecidas, implantan el emprendimiento estratégico, se crea valor para todos los grupos de interés, en especial para los accionistas y los clientes. El emprendimiento estratégico también contribuye al desarrollo económico de un país.

PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿En qué consiste el emprendimiento estratégico? ¿Y el emprendimiento corporativo?
2. ¿Qué es el emprendimiento y cuáles son las oportunidades emprendedoras? ¿Por qué son importantes para las empresas que compiten en el panorama competitivo del siglo XXI?
3. ¿Qué significa inventar, innovar e imitar? ¿Qué relación existe entre estos conceptos?
4. ¿Quién es un emprendedor y en qué consiste la mentalidad emprendedora?
5. ¿Qué es el emprendimiento internacional? ¿En qué radica su importancia?
6. ¿Cómo desarrollan las empresas innovaciones en su interior?
7. ¿Cómo utilizan las empresas las estrategias de cooperación para innovar y tener acceso a capacidades para innovar?
8. ¿Cómo una empresa adquiere a otras empresas con el propósito de incrementar el número de innovaciones que genera y de mejorar su capacidad para producirlas?
9. ¿Cómo el emprendimiento estratégico ayuda a las empresas a crear valor cuando compiten en el panorama competitivo del siglo XXI?

EJERCICIOS

El emprendimiento funciona muy bien en Koch

Koch Industries es una de las grandes empresas que más éxito tiene con su emprendimiento. Sin embargo, no trate de averiguar el precio de sus acciones porque Koch es una empresa privada. De hecho, es la empresa privada más grande de Estados Unidos, medida con base en su volumen de ventas. La empresa llegó a esta posición en 2005, después de adquirir Georgia Pacific. Una de las razones por las que la empresa sigue siendo privada es que sus directivos están seguros de que es más fácil ser emprendedora cuando no se afrontan las presiones de los analistas y los inversionistas de Wall Street. Cabe señalar que, durante las negociaciones para que su empresa fuera adquirida, Pete Correll, el presidente de

Georgia Pacific, señaló en concreto que el hecho de "no tener que estar a la defensiva" ante Wall Street cuando se estaban desarrollando las actividades de adquisición o reestructuración fue un factor importante para que la empresa decidiera su adquisición por parte de Koch.

El éxito de Kock se debe a que ha adquirido negocios con potencial de crecimiento, a pesar de que esos negocios compitan en sectores que a menudo se perciben como sectores con líneas antiguas y productos maduros, que corresponden al tipo de mercancía, como los productos de papel. Correll, el presidente de Georgia Pacific, trató de dirigirse hacia un modelo emprendedor, con más productos de valor agregado, y de eliminar productos que no tenían buen desempeño. Se espera que, como parte de Koch Industries, esta transición se acelere en las partes que pertenecían a Georgia Pacific, porque el emprendimiento ha sido integrado a todas las operaciones de Koch. La filosofía de esta última, que es una administración basada en el mercado, incluye el emprendimiento basado en principios. Las palabras siguientes reflejan las actividades asociadas con esta filosofía: "Nuestros valores también incluyen una mentalidad descubridora, la cual se refleja en la iniciativa y el deseo de aprender que muestran nuestros empleados. El resultado es 'el emprendimiento basado en principios'; hacer el bien para obtener buenos resultados".

Para estudiar más a fondo la forma en que el emprendimiento se incrusta a lo largo y ancho de Koch Industries, visite el sitio web de la empresa. Estudie primero los principios rectores de Koch que aparecen en http://www.kochind.com/about/guiding_principles.asp. A continuación estudie las ideas de Koch respecto al desarrollo de negocios que se presenta en http://www.kochind.com/industry/bus_development.asp. También consulte la filosofía y los principios de Koch, los valores que rigen la existencia de la empresa, los enunciados de la visión y la misión de Koch y las claves para el éxito de la organización. Siga navegando por el sitio y encuentre vínculos de Google para obtener más información acerca de la orientación de Koch hacia su emprendimiento.

En una discusión que involucre a todo el grupo responda las preguntas siguientes:

- ¿Qué acciones y orientaciones adopta Koch Industries para establecer una cultura emprendedora?
- ¿Es probable que Koch, por ser una empresa privada, tenga más éxito con el emprendimiento corporativo? Justifique su respuesta.
- ¿Qué papel desempeña Koch Genesis Company en el enfoque emprendedor general de Koch? ¿Por qué está separado de la empresa establecida?

Cultura emprendedora

Una de sus responsabilidades como líder emprendedor es crear un conjunto de valores compartidos que sustenten el comportamiento emprendedor. Elija una de las dos opciones siguientes y describa los pasos que seguiría para crear una cultura emprendedora.

Opción A

Adopte la perspectiva de un gerente que trabaja en una empresa grande y a quien le acaban de asignar la responsabilidad de dirigir una unidad de negocios recién adquirida que tiene un producto innovador. Como gerente, elabore un informe para el equipo de la alta gerencia que describa las medidas que tomará para dirigir la unidad de negocios recién adquirida. Utilice el material de este capítulo para elaborar un resumen de la lógica que sustenta las medidas que piensa tomar.

Opción B

Adopte la perspectiva de un emprendedor que ha desarrollado un invento de forma personal y que está iniciando una nueva empresa para producirlo y comercializarlo. Prepare un informe para los inversionistas explicando la forma en que usted, el emprendedor, piensa crear una cultura emprendedora de forma que los inversionistas estén dispuestos a proporcionarle los recursos financieros necesarios para sostener la empresa que quiere iniciar para convertir su invento en una innovación viable en términos comerciales. Explique la forma en que sus esfuerzos por crear una cultura emprendedora llevarán a la competitividad estratégica y a los rendimientos superiores al promedio.

NOTAS

1. D. S. Elenkov e I. M. Manev, "Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context", *Journal of Management*, 31, 2005, pp. 381-402.
2. S. D. Dobrev y W. P. Barnett, "Organizational roles and transition to entrepreneurship", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 433-449; V. Govindarajan y C. Trimble, "Building breakthrough businesses within established organizations", *Harvard Business Review*, 83(5), 2005, pp. 58-68.
3. M. A. Hitt y R. D Ireland, S. M. Camp y D. L. Sexton, "Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives", en M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp y D. L. Sexton, Eds., *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2002, pp. 1-16; M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp y D. L. Sexton, "Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation", *Strategic Management Journal*, 22, número especial, 2001, pp. 479-491; R. D. Ireland, M. A. Hitt, S. M. Camp y D. L. Sexton, "Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth", *Academy of Management Executive*, 15(1), 2001, pp. 49-63.
4. D. A. Shepherd y D. R. DeTienne, "Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification", *Entrepreneurship Theory and*

Practice, 29(1), 2005, pp. 91-112; W. J. Baumol, "Entrepreneurial cultures and countercultures", *Academy of Learning & Education*, 3(3), 2004, pp. 316-326.
5. R. E. Hoskisson, M. A. Hitt, R. A. Johnson y W. Grossman, "Conflicting voices: The effects of institutional ownership heterogeneity and internal governance on corporate innovation strategies", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 697-716.
6. K. G. Smith, C. J. Collins y K. D. Clark, "Existing knowledge, knowledge creation, capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 346-357.
7. R. D. Ireland, M. A. Hitt y D. G. Simon, "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions", *Journal of Management*, 29, 2003, pp. 963-989.
8. B. R. Barringer y R. D. Ireland, *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2006, p. 5; G. G. Dess, R. D. Ireland, S. A. Zahra, S. W. Floyd, J. J. Janney y P. J. Lane, "Emerging issues in corporate entrepreneurship", *Journal of Management*, 29, 2003, pp. 351-378.
9. H. A. Schildt, M. V. J. Maula y T. Keil, "Explorative and Exploitative learning from external corporate ventures", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 2005, pp. 493-515.
10. G. T. Lumplin y B. B. Lichtenstein, "The role of organizational learning in the opportunity-recognition process", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 2005, pp. 451-472.
11. Barringer e Ireland, *Entrepreneurship*; H. H. Stevenson y J. C. Jarillo, "A paradigm for entrepreneurship: Entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, 16, número especial, 1990, pp. 17-27.
12. S. A. Álvarez y J. B. Barney, "Organizing rent generation and appropriation: Toward a theory of the entrepreneurial firm", *Journal of Business Venturing*, 19, 2005, pp. 621-635.
13. M. Minniti, "Entrepreneurial alertness and asymmetric information in a spin-glass model", *Journal of Business Venturing*, 19, 2005, pp. 637-638.
14. W. Kuemmerle, "The entrepreneur's path to global expansion", *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 2005, pp. 42-49.
15. S. Shane y S. Venkataraman, "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, 25, 2000, pp. 217-226.
16. J. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934.
17. R. Katila, "New product search over time: Past ideas in their prime?", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 995-1010; B. R. Barringer y A. C. Bluedom, "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management", *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 421-444.
18. R. G. Holcombe, "The origins of entrepreneurial opportunities", *Review of Austrian Economics*, 16, 2003, pp. 25-54; C. M. Daily, P. P. McDougall, J. G. Covin y D. R. Dalton, "Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms", *Journal of Management*, 28, 2002, pp. 387-412.
19. R. D. Ireland, J. W. Webb y J. E. Coombs, "Theory and methodology in entrepreneurship research", en D. J. Ketchen Jr. y D. D. Bergh, Eds., *Research Methodology in Strategy and Management*, Volumen 2, Elsevier Publishers, San Diego, 2005, pp. 111-141; S. D. Sarasvathy, "The questions we ask and the questions we care about: Reformulating some problems in entrepreneurship research", *Journal of Business Venturing*, 19, 2005, pp. 707-717.
20. P. F. Drucker, "The discipline of innovation", *Harvard Business Review*, 76(6), 1998, pp. 149-157.
21. Ibid.
22. J. D. Wolpert, "Breaking out of the innovation box", *Harvard Business Review*, 80(8), 2002, pp. 77-83.
23. K. Kamik, "Innovation's importance: Powering economic growth", *National Association of Software and Service Companies*, www.nasscom.org, 24 de enero de 2005.
24. "Innovation challenge", *Extraordinary Dairy*, www.extraordinarydairy.com, 24 de enero de 2005.
25. M. Subramaniam y M. A. Youndt, "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 450-463.
26. J. E. Perry-Smith y C. E. Shalley, "The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective", *Academy of Management Review*, 28, 2003, pp. 89-106.
27. R. Price, "Technology and strategic advantage", *California Management Review*, 38(3), 1996, pp. 38-56; L. G. Franko, "Global corporate competition: Who's winning, who's losing and the R&F factor as one reason why", *Strategic Management Journal*, 1989, pp. 449-474.
28. J. W. Spencer, "Firm's knowledge-sharing strategies in the global innovation system: Empirical evidence from the flat panel display industry", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 217-233; K. M. Kelm, V. K. Narayanan y G. E. Pinches, "Shareholder value creation during R&D innovation and commercialization stages", 38, 1995, pp. 770-786.
29. M. A. Hitt, R. D. Nixon, R. E. Hoskisson y R. Kochhar, "Corporate entrepreneurship and cross-functional fertilization: Activation, process and disintegration of a new product design team", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 1999, pp. 145-167.
30. J. P. O'Brien, "The capital structure implications of pursuing a strategy of innovation", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 415-431.
31. Schumpeter, *The Theory of Economic Development.*
32. R. Katila y S. Share, "When does lack of resources make new firms innovative?", *Academy of Management Journal,* 48, 2005, pp. 814-829.
33. P. Sharma y J. L. Chrisman, "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship, Theory and Practice,* 23(3), 1999, pp. 11-27; R. A. Burgelman y L. R. Sayles, *Inside Corporate Innovation Strategy, Structure, and Managerial Skills*, Free Press, Nueva York, 1986.
34. D. K. Dutta y M. M. Crossan, "The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using the 41 organizational learning framework", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 2005, pp. 425-449.
35. R. E. Hoskisson y L. W. Busenitz, "Market uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice", en M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp y D. L. Sexton, Eds., *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2002, pp. 151-172.
36. D. Somaya, "Strategic determinants of decisions not to settle patent litigation", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 17-38.
37. S. D. Sarasvathy, "Making it happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 2004, pp. 519-531.
38. "Rules to live by, and break", *Nodledge@Wharton*, http://knodledge.wharton.upenn.edu, 17 de junio de 2004.
39. D. Duffy, "Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial skills for personal and corporate success", *Center for Excellence*, www.centerforexcellence.net, 14 de junio de 2004.
40. M. S. Cardon, C. Zietsma, P. Saparito, B. P. Matheren y C. Davis, "A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor", *Journal of Business Venturing*, 19, 2005, pp. 23-45.
41. R. G. McGrath e I. MacMillan, *The Entrepreneurial Mindset*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2000.
42. R. D. Ireland, M. A. Hitt y J. W. Webb, "Entrepreneurial alliances and networks", en O. Shenkar y J. J. Reuer, Eds., *Handbook of Strategic Alliances*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2005, pp. 333-352; T. M. Begley y D. P. Boyd, "The need for a corporate global mind-set", *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 2003, pp. 25-32.
43. H. D. Schultz, "Starbucks' founder on innovation in the music biz", *Business Week*, 4 de julio de 2005, pp. 16-17.
44. H. J. Cho y V. Puck, "Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability and market value", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 555-575.
45. W. Tsai, "Knowledge transfer in interorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", *Academy of Management Journal*, 44, 201, pp. 996-1004.
46. S. A. Zahra y G. George, "Absorptive capacity: A review reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, 27, 2002, pp. 185-203.
47. M. A. Hitt, L. Berman, K. Shimizu y R. Kochhar, "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 13-28.
48. "H-P primer zips through photos", *Dallas Morning News*, 12 de julio de 2005, p. D10.
49. Zahra y George, "Absorptive capacity", p. 261.
50. T M Begley, W.-L. Tan y H. Schoch, "Politico-Economic factors associated with interest in starting a business: A multi-country study", *Entrepreneur-*

ship Theory and Practice, 29, 2005, pp. 35-52; J. W. Lu y P. W. Beamish, "The internationalization and performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, 22, número especial, 2001, pp. 565-585.
51. L. Tihanyi, R. A. Johnson, R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, "Institutional ownership differences and international diversification: The effects of boards of directors and technological opportunity", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 195-211.
52. R. D. Ireland y J. W. Webb, "International entrepreneurship in emerging economies: A resource-based perspective", en S. Álvarez, A. Carrera, L. Mesquita y R. Vassollo, Eds. *Entrepreneurship and innovation in Emerging Economies*, Blackwell Publisher, Oxford, RU, 2006, en imprenta; A. E. Ellstrand, L. Tihanyi y J. L. Johnson, "Board structure and international political risk", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 769-777.
53. S. Andersson, "Internationalization in different industrial contexts", *Journal of Business Venturing*, 18, 2004, pp. 851-875.
54. D. Farrell, H. Fassbender, T. Kneip, S. Kriesel y E. Labaye, "Reviving French and German productivity", *The McKinsey Quarterly*, número uno, 2003, pp. 40-53.
55. "GEM 2004 Irish Report", www.gemconsortium.org, bajado el 13 de julio de 2004.
56. J. McMillan, "Creative destruction thrives", *New Zealand Herald*, 13 de enero de 2005, p. C2.
57. P. D. Reynolds, S. M. Camp, W. D. Bygrave, E. Autio y M. Hay, *Global Entrepreneurhip Monitor*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Ewing Marion Kauffman Foundation, 2002.
58. M. H. Morris, *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantage for Individuals, Organizations, and Societies*, Quorum Books, Westport, CT, 1998, pp. 85-86.
59. N. Hummeia, S. Sarenketo y K. Puumalainen, "Rapidly with a rifle or more slowly with a shotgun? Stretching the company boundaries of internationalizing ICT firms", *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 2005, p. 275-288; S. A. Zahra y G. George, "International entrepreneurship: The state of the field and future research agenda", en M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp y D. L. Sexton, Eds., *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2002, pp. 255-288.
60. S. A. Zahra, R. D. Ireland y M. A. Hitt, "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance", *Academy of Management Journal*, 43, 2000, pp. 925-950.
61. R. P. McDougall y B. M. Oviatt, "International entrepreneurship: The intersection of two paths", *Academy of Management Journal*, 43, 2000, pp. 902-908.
62. A. Yan, G. Zhu y D. T. Hall, "International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts", *Academy of Management Review*, 27, 2002, pp. 373-391.
63. H. Barkema y O. Chvyrkov, "What sort of top management team is needed at the helm of internationally diversified firms?", en M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp y D.L. Sexton, Eds., *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2002, pp. 290-305.
64. T. S. Frost, "The geographic sources of foreign subsidiaries innovations", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 101-122.
65. C. Dawson, "Proud papa of the Prius", *Business Week*, 20 de julio de 2005, p. 20.
66. R. Underwood, "Walking the talk?", *Fast Company*, marzo de 2005, pp. 25-26.
67. J. Battelle, "Turning the page", *Business 2.0*, julio de 2005, pp. 98-100.
68. J. Santos, Y. Doz y P. Williamson, "Is your innovation process global?", *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 2004, pp. 31-37; C. D. Charitou y C. C. Markides, "Responses to disruptive strategic innovation", *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 2004, pp. 55-63.
69. J. A. Fraser, "A return to basics at Kellogg", *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 2004, pp. 27-30; P. M. Lee y H. M. O'Neill, "Ownership structures and R&D investments of U.S. and Japanese firms: Agency and stewardship perspectives", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 212-225.
70. S. Kola-Nystrom, "Theory of conceptualizing the challenge of corporate renewal", Working Paper, Lappenranta University of Technology, 2003.
71. "Radical and incremental innovation styles", *Strategies 2 innovate*. www.stategies2innovate.com, 12 de julio de 2005
72. W. C. Kim y R. Mauborgne, "Navigating toward blue oceans", *Optimize*, febrero de 2005, pp. 44-52.
73. G. Ahuja y M. Lampert, "Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions", *Strategic Management Journal*, 22, número especial, 2001, pp. 521-543.
74. O. Port, "Mighty morphing power processors", *Business Week*, 6 de junio de 2005, pp. 60-61.
75. "Getting an edge on innovation", *Business Week*, 21 de marzo de 2005, p. 124.
76. J. E. Ashton, F. X. Cook Jr. y P. Schmitz, "Uncovering hidden value in a midsize manufacturing company", *Harvard Business Review*, 81(6), 2003, pp. 111-119; L. Fleming y O. Sorenson, "Navigating the technology landscape of innovation", *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 2003, pp. 15-23.
77. J. Goldenberg, R. Horowitz, A. Levav y D. Mazursky, "Finding your innovation sweet spot", *Harvard Business Review*, 81(3), 2003, pp. 120-129.
78. G. C. O'Connor, R. Hendricks y M. P. Rice, "Assessing transition, readiness for radical innovation", *Research Technology Management*, 45(6), 2002, pp. 50-56.
79. R. I. Sutton, "Weird ideas that spark innovation", *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 2002, pp. 83-87.
80. K. G. Smith y D. Di Gregorio, "Bisociation, discovery, and the role of entrepreneurial action", en M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp y D. L. Sexton, Eds., *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2002, pp. 129-150.
81. J. G. Cobin, R. D. Ireland y D. F. Kuratko, "Exploration through internal corporate ventures", Indiana University, Working Paper; Hoskisson y Busenitz, "Market uncertainty and learning distance".
82. R. A. Burgelman, *Strategic Management of Technology and Innovation*, Irwin, Boston, 1995.
83. S. K. Markham, "Moving technologies from lab to market", *Research Technology Management*, 45(6), 2002, pp. 31-42.
84. J. M. Howell, "The right stuff: Identifying and developing effective champions of innovation", *Academy of Management Executive*, 19(2), 2005, pp. 108-119.
85. T. H. Davenport, L. Prusak y H. J. Wilson, "Who's bringing you hot ideas and how are you responding?", *Harvard Business Review*, 81(2), 2003, pp. 58-64.
86. M. D. Hutt y T. W. Seph, *Business Marketing Management*, 8a. Ed., Thomson South-Western, Cincinnati, OH, 2004.
87. M. A. Hitt, R. D. Ireland y H. Lee, "Technological learning, knowledge management, firm growth and performance", *Journal of Engineering and Technology Management*, 17, 2000, pp. 231-246; D. Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation,* Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1995.
88. A. Taylor III, "Billion-dollar bets", *Fortune*, 27 de junio de 2005, pp. 139-154.
89. S. S. Rao, "General Electric, software vendor", *Forbes*, 24 de enero de 2000, pp. 144-146.
90. H. W. Chesbrough, "Making sense of corporate venture capital", *Harvard Business Review*, 80(3), 2002, pp. 90-99.
91. M. Subramaniam y N. Venkatraman, "Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 359-378.
92. M. Song y M. M. Montoya-Weiss, "The effect of perceived technological uncertainty on Japanese new product development", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 61-80.
93. R. Underwood, "Hot wheels", *Fast Company*, mayo de 2005, pp. 64-65.
94. McGrath y MacMillan, *Entrepreneurial Mindset.*
95. "Building scientific networks for effective innovation", *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 2002, p. 14.
96. C. M. Christensen y M. Overdorf, "Meeting the challenge of disruptive change", *Harvard Business Review*, 78(2), 2000, pp. 66-77.
97. L. Yu, "Marketers and engineers: Why can't we just get along?", *MIT Sloan Management Review*, 43(1), 2002, p. 13.
98. P. S. Adler, "Interdepartamental interdependence and coordination: The case of the design/manufacturing interface", *Organization Science*, 6, 1995, pp. 147-167.

99. I. Royer, "Why bad projects are so hard to kill", *Harvard Business Review*, 81(2), 2003, pp. 48-56.
100. P. Evans y B. Wolf, "Collaboration rules", *Harvard Business Review*, 83(7), 2005, pp. 96-104.
101. B. Fischer y A. Boynton, "Virtuoso teams", *Harvard Business Review,* 83(7), 2005, pp. 116-123.
102. Hitt, Nixon, Hoskisson y Kochhar, "Corporate entrepreneurship".
103. Christensen y Overdorf, "Meeting the challenge of disruptive change".
104. Hitt, Nixon, Hoskisson y Kochhar, "Corporate entrepreneurship".
105. A. C. Amason, "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision marking: Resolving a paradox for top management teams", *Academy of Management Journal*, 39, 1996, pp. 123-148; P. R. Lawrence y J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1969.
106. D. Dougherty, L. Borrelli, K. Muncir y A. O'Sullivan, "Systems of organizational sensemaking for sustained product innovation", *Journal of Engineering and Technology Management*, 17, 2000, pp. 321-355; D. Dougherty, "Interpretative barriers to successful product innovation in large firms", *Organization Science*, 3, 1992, pp. 179-202.
107. Hitt, Nixon, Hoskisson y Kochhar, "Corporate entrepreneurship".
108. E. C. Wenger y W. M. Snyder, "Communities of practice: The organizational frontier", *Harvard Business Review*, 78(1), 2000, pp. 139-144.
109. Gary Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
110. McGrath & MacMillan, *Entrepreneurial Mindset.*
111. Q. M. Roberson y J. A. Colquitt, "Shared and configural justice: A social network model of justice in teams", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 595-607.
112. S. W. Fowler, A. W. King, S. J. Marsh y B. Victor, "Beyond products: New strategic imperatives for developing competencies in dynamic environments", *Journal of Engineering and Technology Management*, 17, 2000, pp. 357-377.
113. "W. L. Gore & Associates joins Global Healthcare exchange", página home de W. L. Gore & Associates, www.gore.com, 20 de abril de 2005.
114. F. T. Rothaermel y D. L. Deeds, "Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 201-221; R. Gulati y M. C. Higgins, "Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 127-144.
115. J. Hagel III y J. S. Brown, "Productive friction", Harvard Business Review, 83(2), 2005, pp. 82-91.
116. A. C. Cooper, "Networks alliances and entrepreneurship", en M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp y D. L Sexton, Eds., *Strategic Entrepreneurship: Getting a New Mindset*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2002, pp. 204-222.
117. S. A. Álvarez y J. B. Barney, "How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners", *Academy of Management Executive*, 15(1), 2001, pp. 139-148; F. T. Rothaermel, "Incumbents advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation", *Strategic Management Journal*, 22, número especial, 2001, pp. 687-699.
118. B. Brenner, C. Edwards, R. Grover, T. Lowry y E. Thornton, "Sony's sudden samurai", *Business Week*, 21 de marzo de 2005, pp. 28-32.
119. Álvarez y Barney, "How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners", F. T. Rothaermel, "Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation", *Strategic Management Journal*, 22, número especial, 2001, pp. 687-699.
120. D. Kline, "Sharing the corporate crown jewels", *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 2003, pp. 89-93.
121. H. Yli-Renko, E. Autio y H. J. Sapienza, "Social capital, knowledge acquisition and knowledge exploitation in young technology-based firms", *Strategic Management Journal*, 22, número especial, 2001, pp. 587-613.
122. C. Lee, K. Lee y J. M. Pennings, "Internal capabilities, external networks and performance: A study of technology-based ventures", *Strategic Management Journal,* 22, número especial, 2001, pp. 615-640.
123. A. Takeishi, "Bridging inter- and intra-firm boundaries: Management of supplier involvement in automobile product development", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 403-433.
124. J. Weiss y J. Hughes, "What collaboration? Accept—and actively manage—conflict", *Harvard Business Review*, 83(3), 2005, pp. 92-101.
125. R. D. Ireland, M. A. Hitt y D. Vaidyanath, "Strategic alliances as a pathway to competitive success", *Journal of Management*, 28, 2002, pp. 413-446.
126. M. A. Hitt, M. T. Dacin, E. Levitas, J. -L. Arregle y A. Borza, "Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives", *Academy of Management Journal*, 43, 2000, pp. 449-467.
127. J. J. Reuner, M. Zollo y H. Singh, "Post-formation dynamics in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 135-151.
128. F. Rothaermel y D. Deed, "More good things are not always necessarily better: An empirical study of strategic alliances, experience effects, and new product development in high-technology start-ups", en M. A. Hitt, R. Amit, C. Lucier y R. Nixon, Eds., *Creating Value Winners in the New Business Environment*, Blackwell Publishers, Oxford, RU, 2002, pp. 85-103.
129. "Novartis announces completion of Hexal AG acquisition", página home de Novartis, www.novartis.com, 6 de junio de 2005.
130. "Pfizer sees sustained long-term growth", página home de Pfizer, www.pfizer.com, 5 de abril de 2005.
131. M. A. Hitt, R. E. Hoskisson, R. A. Johnson y D. D. Moesel, "The market for corporate control and firm innovation", *Academy of Management Journal*, 39, 1996, pp. 1084-1119.
132. M. A. Hitt, J. S. Harrison y R. D. Ireland, *Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders*, Oxford University Press, Nueva York, 2001.
133. Ireland, Hitt y Simon, "A model of strategic entrepreneurship".
134. Ibid.
135. Hitt, Ireland, Camp y Sexton, "Strategic entrepreneurship".
136. D. G. Sirmon, M. A. Hitt y R. D. Ireland, "Managing firm resources in dynamic environment to create value: Looking inside the black box, *Academy of Management Review,* 2007, en imprenta.
137. Hitt, Bierman, Shimizu y Kochhar, "Direct and moderating effects of human capital".
138. M. A. Hitt, H. Lee y E. Yucel, "The importance of social capital to the management of multinational enterprises: Relational networks among Asian and Western firms", *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 2002, pp. 353-372.
139. M. A. Hitt, R. E. Hoskisson y H. Kim, "International diversification: Effects on innovation and firm performance in product diversified firms", *Academy of Management Journal*, 40, 1997, pp. 767-798.
140. M. A. Hitt y R. D. Ireland, "The essence of strategic leadership: Managing human and social capital", *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), 2002, pp. 3-14.
141. R. Garud, S. Jain y A. Kumaraswamy, "Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and JAVA", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 196-214.
142. Reynolds, Camp. Bygrave, Autio y Hay, *Global Entrepreneurship Monitor.*
143. J. D. Jardins, "I am woman (I think)", *Fast Company*, 25 de mayo de 2005, pp. 25-26.
144. Hitt, Ireland, Camp y Sexton, "Strategic entrepreneurship".
145. C. W. L. Hill y F. T. Rothaermel, "The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation", *Academy of Management Review*, 28, 2003, pp. 257-274.



Caso de estudios

Preparación para un análisis efectivo de los casos

QUÉ ESPERAR DEL ANÁLISIS DE LOS CASOS

Como aprenderá, el análisis de los casos durante la clase es muy distinto de las clases en voz de un profesor. El método de casos requiere que el profesor guíe el análisis y que solicite al alumno que manifieste su opinión como vía para fomentar la participación activa cuando se analiza un caso. Cuando el alumno no manifieste opiniones, el profesor podría adoptar una posición respecto al caso tan solo para propiciar que usted y sus compañeros piensen en respuestas posibles como ruta para generar otras alternativas. Los profesores a menudo evalúan el trabajo del alumno con base en la calidad y la cantidad de sus aportaciones al análisis que tiene lugar durante la clase. Este análisis es importante porque obtendrá abundantes beneficios del hecho de que sus ideas y recomendaciones sean analizadas en comparación con las de sus compañeros, así como de responder a los retos que plantean ellos o su profesor.

Es probable que el profesor, durante las discusiones escuche, pregunte y sondee al grupo con la intención de ampliar el análisis de la temática de los casos. Entre estas acciones, sus compañeros y su profesor tal vez no acepten las opiniones de una persona o la validez de las distintas perspectivas expresadas. Esta oposición debe presentarse de forma constructiva, pues su intención es ayudar a que todos los que están analizando el caso desarrollen sus habilidades de análisis y comunicación.

Por lo común, los profesores pedirán que usted y sus compañeros sean innovadores y originales cuando formulan y presentan sus ideas. Cuando se presenta un análisis individual, ello aumenta la probabilidad de que usted desarrolle una visión más compleja del caso porque estará escuchando las distintas aportaciones que hacen sus compañeros y su profesor y pensando en ellas. La experiencia que obtenga del análisis de múltiples casos le proporcionará varios beneficios como un mayor conocimiento de las ventajas y las desventajas de los procesos de toma de decisiones en grupo.

Tanto sus compañeros como su profesor apreciarán los comentarios que sirven para identificar problemas y soluciones. Para que pueda hacer aportaciones importantes es conveniente que sus razonamientos sean independientes y que, por medio de análisis con sus compañeros fuera de clase, afine sus pensamientos. También le recomendamos que, cuando presente el análisis de un caso, evite utilizar expresiones como "pienso", "supongo" y "creo". En cambio, considere la posibilidad de utilizar frases que no están cargadas de tantas emociones, como "mi análisis indica que...". Esto subraya la índole lógica del enfoque que ha adoptado para analizar el caso. Cuando se prepare para analizar un caso en clase, procure utilizar los datos del mismo para explicar su evaluación de la situación. Parta del supuesto de que su profesor y sus compañeros conocen los hechos básicos del caso. Además, es recomendable que, antes de la discusión en clase, prepare notas sobre su análisis de los hechos del caso y que las utilice cuando explique sus planteamientos. Las buenas notas envían, a su profesor y a sus compañeros, la señal de que está bien preparado para analizar el caso a fondo. Es más, las buenas notas hacen que no tenga que memorizar los hechos y las cifras que se necesitan para analizar un caso de forma adecuada.

El proceso que aquí se describe le servirá como preparación para analizar bien el caso durante la clase y le ayudará a tomar en consideración los puntos necesarios para identificar los problemas de la empresa enfocada y proponer las acciones estratégicas que permitirán que la misma mejore su competitividad. En algunos casos, su profesor quizá le pida que prepare un análisis, oral o escrito, de un caso particular. Por lo general, esta tarea exige que estudie con detalle el contenido del caso para hacer un análisis a profundidad. El profesor, a su criterio, puede solicitar que la tarea sea desarrollada de manera individual o por equipos

TABLA 1	Proceso para un análisis de casos efectivo
Paso 1: Familiarizarse	a. En general: determine quién, qué, cómo, cuándo y dónde (los hechos críticos del caso) b. En detalle: identifique lugares, personas, actividades y contextos de la situación. c. Reconozca el nivel de precisión o imprecisión de la información adquirida.
Paso 2: Reconocer los síntomas	a. Elabore una lista de todos los indicadores (incluso los "problemas" planteados) que señalan que algo no es como esperaba o deseaba. b. Asegúrese de que no ha confundido los síntomas con el problema (los síntomas llevan a identificar el problema).
Paso 3: Identificar las metas	a. Identifique las declaraciones fundamentales que han hecho las partes centrales (por ejemplo, personas, grupos, la unidad de trabajo, etcétera). b. Elabore una lista de todas las metas de las partes centrales que integran en el caso o que, razonablemente, pueda inferir que existen en él.
Paso 4: Realizar el análisis	a. Decida cuáles ideas, modelos y teorías le parecen útiles. b. Aplique estos instrumentos conceptuales a la situación. c. A medida que surja información nueva, vuelva a los pasos a y b que anteceden.
Paso 5: Hacer el diagnóstico	a. Identifique predicamentos (inconsistencias en las metas). b. Identifique problemas (discrepancias entre las metas y el desempeño). c. Clasifique por orden de prioridad los predicamentos o los problemas por cuanto se refiere a tiempos, importancia, etcétera.
Paso 6: Planear la acción	a. Especifique y clasifique por orden de prioridad los criterios que ha empleado para elegir las alternativas para la acción. b. Descubra o invente alternativas viables para la acción. c. Estudie las posibles consecuencias de las alternativas para la acción. d. Elija un curso de acción. e. Diseñe un plan o programa para la implementación. f. Prepare un plan para evaluar la acción que implementará.

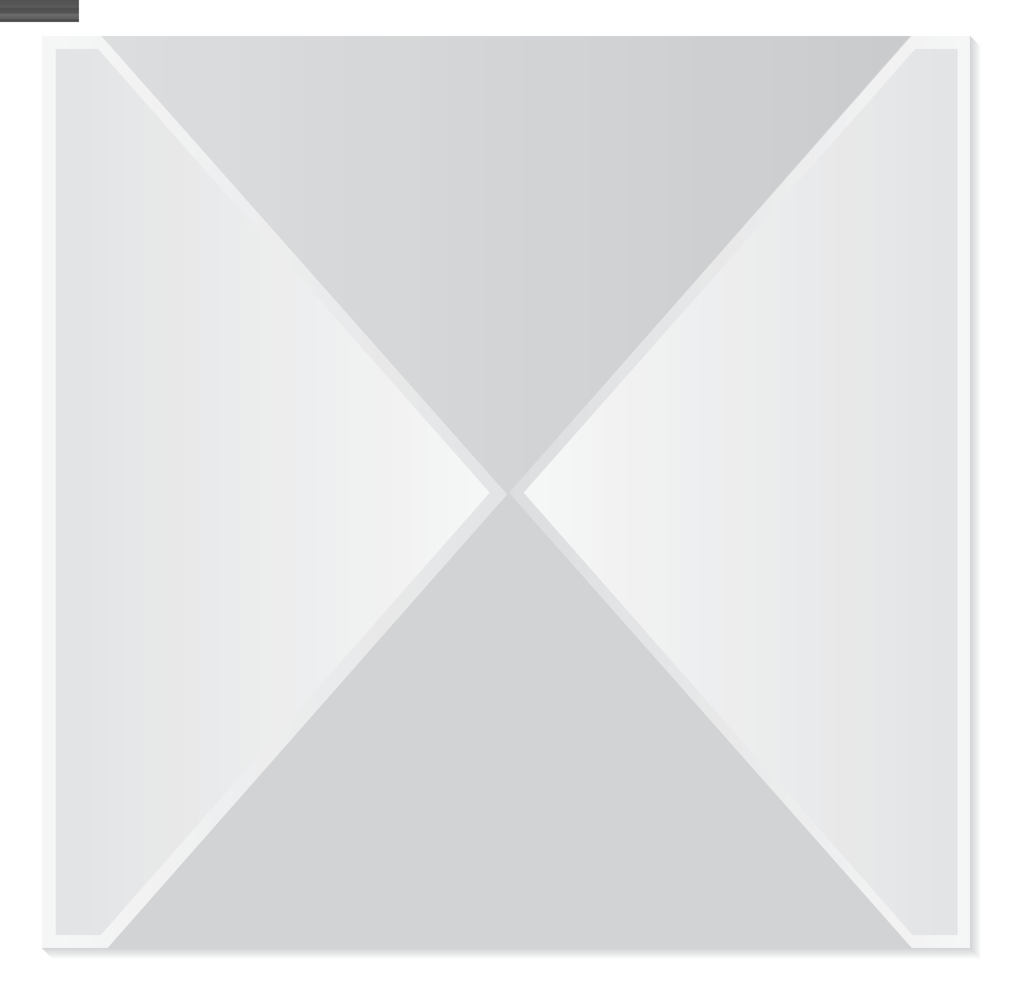
Fuente: C. C. Lundberg y C. Enz, "A framework for student case preparation", *Case Research Journal*, 13 (verano), 1993, pp. 144. Reproducido con autorización de la NACRA, North American Case Research Association.

de tres o más personas. La información y los datos obtenidos cuando se siguen los seis pasos de la tabla 1 suelen ser muy valiosos para preparar un análisis oral o escrito. Sin embargo, cuando prepare una presentación oral o escrita debe tomar en cuenta el contexto general que enmarcará la presentación de la información y los datos. La siguiente sección habla de este marco.

Preparación de la presentación oral o escrita de un caso

La experiencia demuestra que para preparar una buena presentación oral o escrita se requiere de dos tipos de razonamiento: el análisis y la síntesis (véase la figura 1). En la etapa del análisis primero debe analizar las cuestiones ge-

FIGURA 1 Tipos de razonamiento para preparar un caso. Análisis y síntesis



nerales del entorno externo que afectan a la organización. A continuación, su análisis debe girar en torno a la o las industrias concretas en las que opera la organización. Por último, debe estudiar a las empresas con las que la empresa enfocada está compitiendo. Al estudiar los tres niveles del entorno externo (general, de la industria y de la competencia), podrá identificar las amenazas y oportunidades de la organización. Tras el análisis del entorno externo viene el análisis del entorno interno de la organización, el cual identifica sus fortalezas y debilidades.

Como explica la figura 1, a continuación tendrá que cambiar de enfoque, pasando del análisis a la síntesis. En concreto, deberá resumir la información que ha obtenido del análisis del entorno interno y externo de la organización. Al sintetizar la información podrá generar alternativas para resolver los problemas o los retos que afronta la empresa enfocada. Cuando haya identificado una buena alternativa con base en una evaluación fundada en los criterios y las metas que ha determinado con anterioridad, deberá explorar las acciones para la implementación.

Tipos de razonamiento para la preparación de un caso. Análisis y síntesis

La tabla 2 presenta las secciones que debe incluir una presentación oral o escrita: introducción (objeto y perfil estratégico), análisis de la situación, enunciados de las fortalezas y debilidades y de las oportunidades y amenazas, formulación de la estrategia e implementación. La explicación siguiente describe cada una de estas secciones. Su conocimiento del contenido de los 13 capítulos de este libro le ayudará, por-

TABLA 2	Esquema general para una presentación oral o escrita

I. Perfil estratégico y objeto del análisis del caso

II. Análisis de la situación
   A. Análisis del entorno general
   B. Análisis de la industria
   C. Análisis de la competencia
   D. Análisis interno

III. Identificación de las oportunidades y amenazas del entorno y análisis de las fortalezas y debilidades de la organización (conocido como análisis FODA, SWOT, por sus iniciales en inglés)

IV. Formulación de la estrategia
   A. Alternativas estratégicas
   B. Evaluación de las alternativas
   C. Selección de las alternativas

V. Implementación de las estrategias alternativas
   A. Elementos de acción
   B. Plan de acción

que el esquema general para una presentación oral o escrita que muestra la tabla 2 está fundando en la comprensión del proceso de administración estratégica que se detalla en ellos. Después de la explicación de las partes de la tabla 2 se incluyen breves comentarios acerca del "proceso" que se debe seguir para presentar los resultados de su análisis de los casos de forma oral o escrita.

Perfil estratégico y objeto del análisis del caso

El perfil estratégico debe presentar, de forma breve, los hechos críticos del caso que han afectado el curso estratégico y el desempeño histórico de la empresa enfocada. En el perfil no es necesario volver a enunciar los hechos del caso, sino que los comentarios deben mostrar la forma en que los hechos críticos conducen a un enfoque determinado para realizar el análisis. La conclusión de esta sección debe hacer hincapié en este enfoque primario. Además, la sección debe plantear supuestos importantes respecto a los hechos del caso que podrían ser el fundamento de su análisis.

Análisis de la situación

Como muestra la tabla 2, el entorno general suele ser el punto de partida de un análisis de la situación.

Análisis del entorno general Su análisis del entorno general debe versar sobre las tendencias de los seis segmentos del mismo (véase la tabla 3). En el capítulo 2 se explican muchos de los puntos de los seis segmentos que presenta la tabla 3. Al evaluar estas tendencias, su objetivo será prever cuáles segmentos considera que podrían influir más en la empresa enfocada durante los próximos años (por decir, entre tres y cinco años), así como explicar la lógica que fundamenta sus proyecciones.

Análisis de la industria El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un instrumento muy útil para analizar la o las industrias en las que compite su organización. En el capítulo 2 se explicó cómo se utiliza este instrumento. En esta parte del análisis usted pretende determinar el atractivo de la o las industrias en las que compite la empresa enfocada. A medida que aumente el atractivo, también lo hará la posibilidad de que dicha empresa sea capaz de obtener rendimientos por encima del promedio, utilizando las estrategias seleccionadas. Tras evaluar la potencia de las cinco fuerzas respecto a la empresa enfocada, debe evaluar qué tan atractiva resulta la industria para tal empresa que está compitiendo en ella.

Análisis de la competencia Las empresas también deben analizar a cada uno de sus principales competidores. Este análisis debe identificar las estrategias de los competidores actuales, así como su visión, misión, capacidades, competencias centrales y su perfil de respuesta a la competencia. En el capítulo 2 se explicaron estos puntos. Esta

TABLA 3 Ejemplo de categorías del entorno general

Tendencias tecnológicas

- La tecnología de la información se sigue abaratando y cada vez tiene más aplicaciones prácticas
- La tecnología de bases de datos permite la organización de datos complejos y la distribución de información
- La tecnología de telecomunicaciones y redes correspondientes facilitan cada vez más la rápida transmisión de todas las fuentes de datos, entre otras, la información por medio de voz, comunicados escritos y videos
- Las tecnologías para diseño y manufactura computarizadas siguen facilitando cada vez más la calidad y la flexibilidad

Tendencias demográficas

- Cambios en la población de las regiones derivados de la migración
- Cambios en la composición étnica de la población
- Envejecimiento de la población
- Envejecimiento de la generación del "baby boom"

Tendencias económicas

- Tasas de interés
- Tasas de inflación
- Tasas de ahorro
- Tipos de cambio
- Déficit comercial
- Déficit presupuestal

Tendencias políticas y legales

- Aplicación de leyes antimonopolio
- Cambios en la política fiscal
- Leyes para la protección del ambiente
- Exención de regulaciones y desregulación
- Privatización de monopolios estatales
- Industrias paraestatales

Tendencias socioculturales

- Mujeres dentro de la población económicamente activa
- Conciencia de temas relativos a la salud y la condición física
- Preocupación por el ambiente
- Interés en los clientes

Tendencias globales

- Tipos de cambio de divisas
- Tratados de libre comercio
- Déficit comercial

información le sirve a la empresa enfocada para formular una estrategia adecuada y prever las respuestas probables de los competidores. El apéndice 1 presenta una lista de fuentes que puede utilizar para recabar información acerca de una industria y de las empresas con las que compite la empresa enfocada. Esta lista incluye una amplia gama de publicaciones como diarios, publicaciones periódicas, bibliografías, directorios de empresas, razones de la industria, pronósticos, clasificaciones o categorías y otras estadísticas valiosas.

Análisis interno La evaluación de las fortalezas y debilidades por medio de un análisis de la cadena de valor facilita la transición del entorno externo al interno. El análisis de las actividades primarias de la cadena de valor y también

de las de apoyo le servirá para comprender la forma en que las tendencias del entorno externo afectan las actividades específicas de una organización. Este análisis contribuye a resaltar las fortalezas y debilidades (véase el capítulo 3 que contiene una explicación de la cadena de valor y su uso).

Cuando se prepara una presentación oral o escrita es importante señalar que el concepto de las fortalezas se refiere a los recursos internos y a las capacidades que se podrían convertir en competencias centrales. Por otra parte, las debilidades se entienden como los recursos internos y las capacidades que podrían llegar a colocar a la organización en una posición de desventaja en la competencia con sus rivales. Por lo tanto, algunos de los recursos y capacidades de la organización serán fortalezas, pero otros serán debilidades.

Cuando evalúe las características internas de la organización es fundamental que su análisis subraye las actividades funcionales. Por ejemplo, si la tecnología es el principal impulsor de la estrategia de la organización, entonces será importante evaluar sus actividades de investigación y desarrollo. Si el mercado es el impulsor de la estrategia, entonces las actividades de marketing tendrán una importancia primordial. Si una organización enfrenta problemas financieros, será necesario evaluar con detenimiento las razones financieras fundamentales. De hecho, dado que la salud financiera es tan importante, casi todos los casos requieren de un análisis financiero. El apéndice II incluye varias razones financieras comunes y define cómo operan éstas. Se incluyen tablas que describen las razones de rentabilidad, liquidez, apalancamiento, actividad y rendimiento para los accionistas. El liderazgo, la cultura organizacional, la estructura y los sistemas de control son otras características de las organizaciones que debe analizar para comprender a fondo la parte "interna" de su empresa.

Identificación de oportunidades y amenazas del entorno y análisis de fortalezas y debilidades de la organización (conocido como análisis FODA, SWOT, por sus iniciales en inglés)

El análisis de la situación da por resultado la identificación de las fortalezas y debilidades de una organización, así como de las amenazas y oportunidades del entorno. El siguiente paso requiere que analice las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades, para detectar aquellas configuraciones que son benéficas o no para los esfuerzos que realiza su empresa para tener un buen desempeño. Los analistas de casos y los estrategas de las organizaciones tratan de vincular las fortalezas de la organización con las oportunidades de su entorno externo. Además, eligen fortalezas a efecto de evitar que una amenaza grave del entorno afecte de forma negativa el desempeño de la organización.

El objeto básico de realizar un análisis FODA es determinar cómo se debe posicionar la organización para aprovechar las oportunidades y, al mismo tiempo, evitar o minimizar las amenazas del entorno. Los resultados del análisis FODA son datos muy valiosos para elegir las estrategias de la organización. Usted no debe conceder excesiva importancia al análisis del caso en detrimento de la síntesis de los resultados que se obtienen de sus actividades analíticas. En el análisis oral o escrito de un caso, quizá sienta la tentación de hacer hincapié en los resultados del análisis. Sin embargo, es importante que haga un esfuerzo equivalente por desarrollar y evaluar alternativas y diseñar la implementación de la estrategia que haya elegido.

Formulación de la estrategia. Alternativas estratégicas, evaluación y selección de las alternativas

Uno de los pasos más difíciles cuando se prepara una presentación oral o escrita es plantear alternativas. Es común que se planteen tres o cuatro estrategias alternativas (véase el capítulo 4 que habla de las alternativas de estrategias de negocios y el capítulo 6 que habla de las alternativas de estrategias corporativas). Cada alternativa debe ser viable (debe coincidir con las fortalezas, capacidades y, en especial, competencias centrales de la organización) y su viabilidad debe quedar demostrada. Además, debe demostrarse la forma en que cada alternativa aprovecha las oportunidades del entorno o protege a la organización contra las amenazas que éste presenta. Para plantear alternativas concebidas con sumo cuidado, es necesario que elabore una síntesis de los resultados de sus análisis y esto hará que su presentación oral o escrita del caso resulte más creíble.

Cuando hay planteadas alternativas sólidas, tendrá que evaluarlas para seleccionar la mejor de ellas. Su elección debe ser defendible y también ofrecer más beneficios que las otras alternativas. Así, es importante que plantee las alternativas y las evalúe a conciencia. Debe explicar por qué ha elegido una alternativa y argumentar por qué considera que es la mejor.

Implementación de las alternativas estratégicas. Elementos de la acción y plan de acción

Tras seleccionar la estrategia más conveniente (la que representa mayor probabilidad para que su organización obtenga rendimientos por encima del promedio), usted tendrá que centrar su atención en cuestiones referentes a la implementación. Una síntesis efectiva es importante para confirmar si ha considerado y evaluado todas las cuestio-

nes fundamentales para la implementación. Una de ellas se refiere a los cambios estructurales necesarios para implementar la nueva estrategia. Además, la implementación de las acciones estratégicas podría requerir de cambios de liderazgo y de nuevos controles o incentivos. Las acciones que recomiende para la implementación deben ser explícitas e incluir una explicación a fondo. En ocasiones, una cuidadosa evaluación de las acciones para la implementación podría mostrar que la estrategia es menos favorable de lo que supuso en un principio. El valor de una estrategia nunca puede ser superior a la capacidad de la organización para implementarla.

CUESTIONES DEL PROCESO

Debe asegurarse que su presentación (sea oral o escrita) resulte lógica y congruente. Por ejemplo, si la presentación identifica un propósito, pero su análisis se concentra en cuestiones alejadas del propósito enunciado, entonces la inconsistencia de su lógica será evidente. Por otra parte, sus alternativas deben surgir de la configuración de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que haya identificado con el análisis del entorno externo y el interno de su organización.

La profundidad y la claridad también son fundamentales para una presentación efectiva. La extensión del análisis y la generación de alternativas le darán profundidad. Es más, la claridad de los resultados del análisis, la selección de la alternativa que representa la mejor estrategia y el diseño de las acciones para su implementación tienen enorme importancia. Por ejemplo, su planteamiento de las fortalezas y debilidades debe fluir de forma clara y lógica del análisis del entorno interno de su organización.

Las presentaciones (orales o escritas) que muestran consistencia lógica, profundidad, claridad de propósito, análisis efectivos y recomendaciones viables (estrategia e implementación) son más efectivas y, por lo tanto, es más probable que su profesor y sus compañeros las reciban de forma más positiva. Es más, si desarrolla las habilidades necesarias para elaborar estas presentaciones, estará favoreciendo el desempeño en sus empleos futuros y el éxito en su carrera.

NOTAS

1. C. Christensen, *Teaching and the Case Method*, Harvard Business School Publishing Division, Boston, 1989; C. C. Ludberg, "Introduction to the case method", en C. M. Vance, Ed., *Mastering Management Education*, Sage, Newbury Park, Calif, 1993.
2. C. C. Lundberg y C. Enz, "A framework for student case preparation", *Case Research Journal*, 13 (verano), 1993, p. 133.
3. J. Soltis y John Dewey, en L.E. Deighton, Ed., *Encyclopedia of Education*, Macmillan and Free Press, Nueva York, 1971.

APÉNDICE I: FUENTES PARA EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y DE LA COMPETENCIA

Compendios e índices

Publicaciones periódicas	ABI/Inform Business Periodicals Index EBSCO Business Source Premier InfoTrac Custom Journals InfoTrac Custom Newspapers InfoTrac OneFile Lexis/Nexis Academic Public Affairs Information Service Bulletin (PAIS) Readers' Guide to Periodical Literature
Diarios	NewsBank—Foreign Broadcast Information NewsBank—Global NewsBank New York Times Index Wall Street Journal/Barron's Index Wall Street Journal Index Washington Post Index
Bibliografías	Encyclopedia of Business Information Sources

Directorios

Empresas–General	America's Corporate Families and International Affiliates D&B Million Dollar Database (http://www.dnbmdd.com) Hoover's Online: The Business Network (http://www.hoovers.com/free) Standard & Poor's Corporation Records Standard & Poor's Register of Corporations, Directors & Executives (http://www.netadvantage.standardandpoors.com) Ward's Business Directory of Largest U.S. Companies
Empresas–Internacionales	America's Corporate Families and International Affiliates Business Asia Business China Business Eastern Europe Business Europe Business International Business International Money Report Business Latin America Directory of American Firms Operating in Foreign Countries Directory of Foreign Firms Operating in the United States Hoover's Handbook of World Business

	International Directory of Company Histories Mergent International Manual Mergent Online (http://www.fisonline.com) Who Owns Whom
Empresas–Fabricantes	Thomas Register of American Manufacturers U.S. Manufacturer's Directory, Manufacturing & Distribution, USA U.S. Office of Management and Budget, Executive Office of the President, Standard Industrial Classification Manual
Empresas–Privadas	D&B Million Dollar Database (http://www.dnbmdd.com) Ward's Business Directory of Largest U.S. Companies
Empresas–Públicas	Annual reports and 10-K reports Disclosure (corporate reports) Mergent's Manuals: Mergent's Bank and Finance Manual Mergent's Industrial Manual Mergent's International Manual Mergent's Municipal and Government Manual Mergent's OTC Industrial Manual Mergent's OTC Unlisted Manual Mergent's Public Utility Manual Mergent's Transportation Manual Standard & Poor's Corporation, Standard Corporation Descriptions (http://www.netadvantage.standardandpoors.com) Standard & Poor's Analyst's Handbook Standard & Poor's Industry Surveys Standard & Poor's Statistical Service Q-File
Empresas–Subsidiarias y filiales	America's Corporate Families and International Affiliates Mergent's Industry Review Standard & Poor's Analyst's Handbook Standard & Poor's Industry Surveys (2 volúmenes) U.S. Department of Commerce, U.S. Industrial Outlook Who Owns Whom
Razones financieras de la industria	Dun & Bradstreet, Industry Norms and Key Business Ratios RMA's Annual Statement Studies Troy Almanac of Business and Industrial Financial Ratios

Pronósticos de la industria

International Trade Administration, U.S. Industry & Trade Outlook

Clasificaciones y categorizaciones

Annual Report on American Industry in Forbes
Business Rankings Annual
Mergent's Industry Review (http://www.worldcatlibraries.org)
Standard & Poor's Industry Report Service (http://www.netadvantage.standardandpoors.com)
Value Line Investment Survey
Ward's Business Directory of Largest U.S. Companies

Estadísticas

Bureau of the Census, U.S. Department of Commerce, American Statistics Index (ASI)
Bureau of the Census, U.S. Department of Commerce, Economic Census publications
Bureau of the Census, U.S. Department of Commerce, Statistical Abstract of the United States
Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce, Survey of Current Business
Internal Revenue Service, U.S. Department of the Treasury, Statistics of Income: Corporation Income Tax Returns
Statistical Reference Index (SRI)

APÉNDICE II: ANÁLISIS FINANCIERO EN LOS CASOS

TABLA A-1 Razones de rentabilidad

Razón	Fórmula	Qué expresa
1. Rendimiento del activo total	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	El rendimiento neto sobre el total de inversiones de la empresa
	o	o
	$\frac{\text{Utilidad neta + intereses}}{\text{Activo total}}$	El rendimiento total sobre las inversiones de los acreedores y los accionistas
2. Rendimiento del capital contable (o rendimiento del capital neto)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de capital contable}}$	La rentabilidad con la que la empresa está utilizando los fondos de los accionistas
3. Rendimiento sobre acciones comunes	$\frac{\text{Utilidad neta – dividendos de acciones preferentes}}{\text{Total de capital contable – valor par de acciones preferentes}}$	El rendimiento neto para los propietarios de acciones comunes
4. Margen de utilidad de operación (o rendimiento sobre las ventas)	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Ventas}}$	La rentabilidad que las operaciones normales generan para la empresa
5. Margen de utilidad neto (o rendimiento neto sobre las ventas)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	La utilidad neta de la empresa como porcentaje del total de ventas

TABLA A-2 Razones de liquidez

Razón	Fórmula	Qué expresa
1. Razón circulante	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	La capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras actuales
2. Razón rápida (prueba del ácido)	$\frac{\text{Activo circulante – inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$	La capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo sin depender de la venta de su inventario
3. Inventario a capital de trabajo neto	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Activo circulante – pasivo circulante}}$	La medida en que el capital de trabajo de la empresa está detenido en el inventario

TABLA A-3 Razones de endeudamiento

Razón	Fórmula	Qué expresa
1. Deuda a activo	Deuda total / Activo total	Total de fondos tomados a préstamo como porcentaje del activo total
2. Deuda a capital	Deuda total / Capital total	Fondos tomados a préstamo frente a fondos aportados por los accionistas
3. Deuda a largo plazo a capital	Deuda a largo plazo / Capital total	Apalancamiento utilizado por la empresa
4. Número de veces que se cubre el interés (o razón de cobertura)	Utilidad antes de intereses e impuestos / Total de cargos por intereses	La capacidad de la empresa para cumplir con todos los pagos de intereses
5. Cobertura de los cargos fijos	Utilidad antes de impuestos e intereses + obligaciones de arrendamiento / Total de cargos por intereses + obligaciones de arrendamiento	La capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones de arrendamientos e intereses

TABLA A-4 Razones de actividad

Razón	Fórmula	Qué expresa
1. Rotación de inventarios	Ventas / Inventario de productos terminados	La efectividad de la empresa para emplear el inventario
2. Rotación del activo fijo	Ventas / Activo fijo	La efectividad de la empresa para utilizar planta y equipo
3. Rotación del activo total	Ventas / Activo total	La efectividad de la empresa para utilizar el activo total
4. Rotación de las cuentas por cobrar	Ventas a crédito / Cuentas por cobrar	La cantidad de veces que el total de cuentas por cobrar han sido cobradas durante el ejercicio contable
5. Periodo de cobranza promedio	Cuentas por cobrar / Promedio de ventas por día	El plazo promedio que la empresa espera para recibir los pagos después de las ventas

TABLA A-5 Razones de rendimiento de los accionistas

Proporción	Fórmula	Qué expresa
1. Rendimiento producido por las acciones comunes	$\frac{\text{Dividendo anual por acción}}{\text{Precio actual de mercado por acción}}$	Medida del rendimiento para los propietarios de acciones comunes en forma de dividendos
2. Razón de precio a utilidad	$\frac{\text{Precio por acción}}{\text{Utilidad neta por acción}}$	Indicador de la percepción que el mercado tiene de la empresa, por lo general, las empresas que crecen a más velocidad o que presentan menos riesgos suelen tener una razón de precio a utilidad más alta que las que crecen a menos velocidad o que presentan más riesgos
3. Razón de dividendos pagados	$\frac{\text{Dividendos anuales por acción}}{\text{Utilidad neta por acción}}$	Indicador de los dividendos pagados como porcentaje de la utilidad
4. Efectivo por acción	$\frac{\text{Utilidad neta + depreciación}}{\text{Número de acciones comunes en circulación}}$	Medida del total de efectivo por acción disponible para uso de la empresa



9Live: Nace un canal de televisión

C-1

Dominik Boskamp
Holger Materlik
Franziska May
Dominik Steinküler
Prof. Lutz Kaufmann
Daniel Schmidt

WHU, Otto Beisheim Graduate School of Management

Era una noche fría y muy clara de abril de 2001 y Christiane zu Salm, que llevaba poco más de un mes ocupando el puesto de director general del canal de televisión tm3, contempló la ciudad a través de la ventana de su oficina en Munich, ciudad que era el epicentro de la industria alemana de medios. Pensaba que el único camino que le permitiría llevar a la muy atribulada empresa a puerto seguro sería tomando otro curso. El canal de televisión tendría que dar un viraje total. Entonces, las grandes discusiones sobre qué hacer y por dónde empezar iban y venían en su mente. Por el momento, volvió a pensar en su concepto preferido: el proyecto 9Live. Ese mismo día su equipo había concluido un borrador del proyecto que detallaba el concepto de una televisión interactiva. Zu Salm repasó de nueva cuenta el concepto que había desarrollado con su equipo en las últimas semanas. Faltaba saber si el nuevo programa tendría cabida en el mercado de la televisión alemana. ¿Lo vería una cantidad importante de público? ¿La gente llamaría al programa? ¿Cómo se financiaría el canal y qué impulsaría las utilidades?

Christiane zu Salm se sentía muy emocionada ante los grandes retos que tenía por delante. De cualquier manera, a ella la habían contratado para que hiciera los cambios y encontrara un concepto viable que no dependiera de los ingresos por publicidad. El barco se estaba hundiendo y, sin lugar a dudas, elegir no actuar mientras eso ocurría no era la mejor opción. Ahora, ella tendría que decidir el camino a tomar y también asumir los riesgos lo mejor posible.

Información acerca de la empresa. tm3

Antes de desarrollar la idea de 9Live y la "televisión interactiva", el canal de televisión tm3 ya tenía un largo historial de frecuentes cambios de estrategia. Había sido fundado en 1995 por el vienés Herbert Kloiber y su empresaTele München, en cooperación con la editorial Heinrich Bauer. La estrategia inicial era ser un canal para mujeres con una programación que ofreciera un contenido que entonces no existía en el contexto de la televisión alemana. Como el predominio de Kirch Group y Bertelsmann, los dos conglomerados de medios, dificultó el avance de Kloiber, éste buscó opciones que no fueran iguales a las que ofrecían estos dos gigantes. Para lograrlo ofreció a la recién constituida EM. TV (productora y comercializadora de programas infantiles de televisión) un interés de 45 por ciento, con el fin de formar una alianza estratégica con el proveedor de contenido infantil.

Sin embargo, los en extremo ambiciosos planes de EM.TV (tras su oferta pública inicial adquirió un interés en las carreras de la Fórmula 1) de ascender a una categoría mundial no se materializaron porque el Kirch Group y Bertelsmann impidieron que esto sucediera, como resultado, la

Dominik Boskamp, Holger Materlik, Franziska May y Dominik Steinküler elaboraron este caso con la supervisión del profesor Lutz Kaufmann y de Daniel Schmidt, estudiante de doctorado, con el fin de proporcionar material para un análisis en clase. Los autores no pretenden ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial. En ocasiones los nombres y otra información descriptiva fueron cambiados para proteger la confidencialidad de las partes. El caso se basa en hechos reales, pero la explicación en torno al caso concreto de Christiane zu Salm en la noche de abril de 2001 es ilustrativa y no está basada en información alguna al respecto.

rivalidad entre los conglomerados de medios alemanes se intensificó. En 1998 Kinowelt, el distribuidor de películas con sede en Munich, considerado por muchos como la tercera fuerza del sector, intentó hacerse de las acciones que Kloiber tenía en tm3. Sin embargo, a finales de 1998, Rupert Murdoch, el magnate internacional de los medios, adquirió una mayor participación (66 por ciento) del canal tm3 para mujeres con el fin de meter un pie en el mercado alemán.

Lo anterior llevó a un importante cambio de estrategia. Se especuló mucho respecto a que Murdoch estaba a punto de convertir a tm3 en un canal dedicado al acondicionamiento físico, similar al que tenía en Estados Unidos. En el periodo de 1999 a 2000 Murdoch compró el restante 34 por ciento de las acciones de Herbert Kloiber, quien estaba teniendo problemas para él solo mantener con vida a la empresa, que enfrentaba dificultades económicas, y también logró adquirir los derechos de la Champions League, la cual tenía la intención de convertir al canal en "La estación de la Champions League". Esta estrategia tampoco tuvo éxito porque tm3 no tenía la suficiente fama entre la comunidad de televidentes para impulsar una participación de mercado mucho mayor a uno por ciento.

En mayo de 2000, después de años de negociaciones con las dos empresas rivales (Kirch y Bertelsmann), Rupert Murdoch anunció que proyectaba comprar la entrada a Premiere, la empresa de televisión digital de paga de Kirch. Justo después de celebrar el contrato con Kirch, Murdoch le quitó a tm3 los derechos de transmisión de los juegos de fútbol de la Champions League y reubicó su programa de deportes en la nueva plataforma de televisión de paga.

A principios de 2001, cuando el interés estratégico que Murdoch tenía en el canal se esfumó, H.O.T. Networks GmbH y ProSiebenSat.1 Media AG (el Grupo Kirch) se quedaron con tm3. En la estructura accionaria inicial H.O.T. poseía 48.6 por ciento de las acciones, más la participación de tres por ciento de Christiane zu Salm. El grupo ProSiebenSat.1 poseía 48.4 por ciento del canal.

H.O.T. Networks era propiedad de Barry Diller, luminaria bien conocida en el panorama internacional de medios y cabeza de Interactive USA, un grupo de empresas diversificadas que tenían en común el haberse transformado en negocios interactivos como Expedia, la agencia de viajes en línea y tienda de viajes por televisión. En 1992, debido a su experiencia como presidente ejecutivo de Paramount Pictures, de 1974 a 1984; de Fox Inc., de 1984 a 1982; y de Sega Enterprises Inc., fue nombrado director general del canal QVC de compras en el hogar, el cual fue introducido a Alemania en 1996.

Barry Diller, junto con todo el equipo de accionistas, instituyó un enfoque totalmente nuevo, que no tenía nada que ver con la televisión para mujeres ni con el acondicionamiento físico. Quería introducir al mercado de la televisión alemana algo nuevo e innovador. A principios de abril Christiane zu Salm fue contratada para dar un viraje al barco, recién adquirido, que se estaba hundiendo.

Christiane zu Salm repasó su exitoso pasado. Después de ser aprendiz en Fischer, la importante editorial alemana, había estudiado administración de empresas en Munich y en Harvard. Después de graduarse, ocupó distintos puestos en UFA Film-und Fernseh-GmbH, una importante empresa alemana dedicada a la producción y a las salas de cine. Antes de su nuevo empleo en tm3, zu Salm había encabezado MTV Central Europe (encargada de Alemania, Austria y Suiza) durante tres años, lo que la convirtió en la gerente más joven de un canal de televisión alemán hasta entonces, y la llevó a ganar diversos premios por su exitosa administración, por ejemplo, el premio Echo como "la personalidad más destacada de los medios en 2001".

Panorama del mercado

El mercado de la televisión alemana tenía su propio historial. Antes de la década de los ochenta el hogar alemán promedio sólo podía disponer de tres canales de televisión pública (ARD, ZDF y un programa regional conocido como "la Tercera"). En ese entonces la gente podía captar algunos canales del exterior sólo si estaba cerca de las bases militares extranjeras o las fronteras. La técnica de transmisión electromagnética por medio de frecuencias terrestres empleada al principio en Alemania tenía un alcance geográfico limitado y pocas frecuencias de transmisión.

Las redes que hacían transmisiones públicas estaban obligadas, por ley, a ofrecer una programación básica de información, educación y entretenimiento. Para tal efecto, en 1950 los estados federales de Alemania Occidental constituyeron empresas transmisoras regidas por leyes públicas, afiliadas a la ARD, y dos años después comenzaron a transmitir de forma conjunta por el primer canal de televisión alemán, el "Erstes Deutsches Fernsehen". Trece años después, ante la creciente demanda de mayor variedad en la programación, el ZDF ("Zweites Deutsches Fernsehen") salió al aire con el mismo marco legal. También en los años sesenta se establecieron los programas del canal tres de televisión, los cuales eran transmitidos de forma regional por unidades de la ARD. La administración de los negocios y la dirección general de la programación eran vigiladas por los consejos de medios electrónicos, compuestos por grupos sociales que representaban los intereses del público general, por ende, debían mantener una posición política neutral y una visión equilibrada de los hechos que integraban el programa. Las tarifas mensuales que pagaban los televidentes por las licencias, determinadas por los parlamentos estatales, eran la principal fuente de financiamiento de los canales de la televisión pública.

En 1978 los primeros ministros de los estados decidieron emprender proyectos piloto de televisión por cable en varias ciudades de Alemania con el propósito de evaluar la demanda del público de mayor variedad de programas, así como la viabilidad de una red de cable de banda ancha como medio para superar el cuello de botella de la capacidad de transmisión de las frecuencias terrestres. El 16 de junio de 1981 la llamada sentencia FRAG, emitida por la Corte Constitucional de Alemania Federal, preparó el camino para que se estableciera la televisión privada. Más adelante, el 1º de enero de 1984, el "Programmgesellschaft für Kabel und

Satellitenrundfund" (PKS), el primer canal privado de televisión, inició sus transmisiones. Un día después Radio Tele Luxemburg Plus (RTL plus) inició sus transmisiones terrestres desde Luxemburgo, la cual se podía captar con la ayuda de una antena extra. El éxito inicial llevó al gobierno a impulsar la expansión de la red de cable. En 1985 el PKS fue renombrado como SAT.1 e inició su programación nacional en todas las redes de satélite y de cable. Tan sólo un año después la RTL plus cambió su nombre a RTL y también se volvió nacional. Además, el lanzamiento del primer satélite ASTRA, en diciembre de 1988, que representó una mejora notable en comparación con los sistemas anteriores de satélite, apoyó el desarrollo de la recepción directa del satélite, sobre todo en las zonas más rurales, que aún no estaban conectadas a la red de cable. La publicidad generaba más de 90 por ciento de los ingresos de las estaciones privadas de televisión. Para aumentarlos, muchas de ellas también comenzaron a transmitir programas eróticos por la noche, sobre todo para generar mayor liquidez al inicio de sus ciclos de vida. Estos programas, que sólo se podían transmitir muy tarde por la noche, obtenían la mayor parte de su dinero con los comerciales de *hotlines* eróticas, que aparecían en bloques entre los programas. Las empresas que brindaban estos servicios telefónicos pagaban muy buenas tarifas de publicidad, que de otra manera eran muy difíciles de obtener, en especial en las barras de tiempo nocturno. Sin embargo, hasta 2001 la mayor parte de los canales privados grandes transmitían muy poco de este tipo de contenido, por lo general por razones de imagen. Más aún, el contenido de los programas de un canal estaba restringido en cierta medida por la necesidad de respetar los contratos de las licencias de los canales, las cuales eran otorgadas por la autoridad federal reguladora (la "Landesmedienanstalt").

Como resultado de esta rápida expansión y las mejoras tecnológicas, a finales de 1997 un promedio de 30 millones de hogares alemanes ya podía recibir 33 programaciones. Este aumento fue acompañado por el surgimiento de estaciones de televisión con diferentes conceptos, más enfocados, y con programaciones como la del canal de noticias n-tv (constituido en 1992), que transmitía las 24 horas o el canal de deportes DSF (constituido en 1993). En 1995 H.O.T. (Home Order Televisión), el primer canal de telecompras, comenzó a trasmitir y QVC le siguió los pasos tan sólo un año después. En las figuras 1 y 2 se presenta un panorama general de los canales de televisión de paga y los privados que tenían alcance nacional en Alemania a finales de 1999.

FIGURA 1 Resumen del mercado alemán de la televisión

Programa	Categoría		Alcance (millón de hogares)		
	Servicio completo	Contenido limitado	Terrestre[1]	Cable[1]	Satélite[1]
RTL	X		3.17	18.57	10.4
RTL II	X		1.07	18.9	11.2
Super RTL		X		15.88	10.4
VOX	X		1.42	18.4	10.38
SAT. 1	X		5.08	17.46	9.71
ProSieben	X		5.2	17.7	11.4
Kabel 1	X		0.4	17.5	11.4
N24		X	X	X	X
DSF		X	0.4	18	10.4
tm3	X		0.11	18.28	8.35
Atv		X			X
Bloomberg TV		X		4.1	11.02
CNN Germany		X		7.5	
Eurosport[2]		X	——	28.33	——
H.O.T.		X	7.7	9.65	
MTV		X	——	17.72	——
NBC Europe[2]		X		X	X
n-tv		X	0.17	17.47	11.16
ONYX		X		9.6	10
QVC		X		6.5	8.5
VH-1		X		8.7	0.18
VIVA		X		19.28	4.8
VIVA Zwei		X		13.76	4.8

[1] Asignación o distribución de frecuencia cuando menos en un estado federal
[2] No existe información detallada sobre la distribución técnica

Fuente: Informe de concentración KEK, 2000.

FIGURA 2	Semblanza de los canales de televisión de paga en Alemania
Programa	**Descripción**
Premiere	Canal analógico de películas
Premiere World	Plataforma digital de televisión de paga con su propia clasificación de canales: Star Kino, Cine Action, Cine Comedy, SCI Fantasy, Romantic Movies, Sport World, Krimi & Co. Hemartkanal, Filmpalast, Sunset
13th Street, Studio Universal	Canal de películas de Universal Studios, distribuidas por medio de Premiere World
CLASSICA	Canal de música clásica las 24 horas, transmitida por medio de Premiere World
Discovery Channel	Canal en la categoría de 24 horas, con enfoque en programas sobre la naturaleza, la aventura, la historia y la tecnología, transmitidos por medio de Premiere World
Disney Channel	Canal en la categoría de 24 horas para familias con niños, transmitido por medio de Premiere World
GoldStar TV	Canal de música las 24 horas, transmitido por medio de Premiere World
K-toon, Junior	Junior y K-Toon constituyen una programación de 24 horas de películas para niños y adolescentes. Los canales son transmitidos por medio de Premiere World (Junior es transmitido durante el día, K-toon durante la tarde y la noche)
MultiThématiques	Consta de los canales Planet, Seasons, CineClassics, Jimmy, CyberTV, Thereof, Planet y Seasons son transmitidos por medio de Premiere World
Blue Channel	Cuasi video-on-demand
Cinedom	Cuasi video-on-demand

Fuente: Informe de concentración, KEK 2000.

El desarrollo del mercado de la televisión privada estuvo acompañado por la creación de varias estaciones adicionales de televisión pública, como el canal Phoenix de documentales y política (1997), y la estación infantil Kinderkanal (1997). Por ley, los canales públicos tenían que ser transmitidos por todas las redes de cable, de modo que la capacidad para los canales privados era limitada. Por lo tanto, en 1988 sólo 15 de las 30 barras de programación disponibles estaban a disposición de las empresas privadas de transmisión en la red alemana de cable.

Alemania era hogar de algunos de los conglomerados de medios electrónicos y prensa más grandes del mundo. Los dos actores dominantes en 2001 eran el grupo Bertelsmannn/CLT-Ufa, integrado por RTL, RTL2, Super RTL y Vox, y el grupo Kirch, en el cual Rupert Murdoch era accionista minoritario, dueño de Sat 1, Pro 7, Kabel 1 y DSF. Aun cuando estos dos gigantes del sector competían con intensidad entre sí en el mercado de los canales privados, los dos operaban de forma conjunta el canal Premier de la televisión alemana de paga (en la figura 3 se presenta un resumen del rating de audiencia de diferentes programaciones). Más aún, ellos presionaron a favor del desarrollo de la radio y la televisión digital, dado que el gobierno alemán estaba convencido de que, para 2010, las transmisoras digitales habrían reemplazado a las analógicas, las cuales, con el tiempo, serían desconectadas.

Conceptos de medios interactivos

Alemania

El mercado alemán para una televisión interactiva casi no existía en la época en que tm3 estaba planeando el proyecto 9Live. No obstante, las estaciones de televisión tradicionales estaban utilizando los conceptos básicos de la interactividad para incrementar el atractivo de los conceptos tradicionales de la televisión.

Las llamadas encuestas TED (tele diálogo) fueron introducidas por primera vez en 1979 y muy utilizadas en "ZDF-Hitparade" (con votaciones para la canción triunfadora) y "Wetten dass...?" (con votaciones para la mejor apuesta), que en aquella época fueron los conceptos más exitosos en la programación de la televisión alemana. A diferencia de los conceptos de los programas de radio, donde los formatos de llamadas del público eran utilizados con frecuencia para enriquecer la experiencia del auditorio, éstas estuvieron limitadas en los conceptos de televisión. La acción en la pantalla, la mayor participación de mercado y,

FIGURA 3 *Ratings* de audiencia. Canales alemanes de televisión

Programa	Inicio de transmisiones	Alemania Occidental							Alemania								
		1985	**1986**	**1987**	**1988**	**1989**	**1990**	**1991**	**1992**	**1993**	**1994**	**1995**	**1996**	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**
ARD	Nov. 54	43.4	44.9	42.2	37.9	31.7	30.8	27.5	22.0	17.0	16.3	14.6	14.8	14.7	15.4	14.2	14.3
ZDF	abril-63	42.6	40.2	40.7	36.2	32.4	28.8	25.6	22.0	18.0	17.0	14.7	14.4	13.4	13.6	13.2	13.3
ARD (Drfte)	80's y 1992	10.2	10.1	10.5	10.7	10.4	9.0	8.8	8.3	7.9	8.9	9.7	10.1	11.8	12.3	12.5	12.7
RTL	enero-84	0.4	0.7	1.2	4.1	10.0	11.5	14.4	16.7	18.9	17.5	17.6	17.0	15.1	15.1	14.8	14.3
SAT 1	enero-84	—	—	1.5	5.8	8.5	9.0	10.6	13.1	14.4	14.9	14.7	13.2	12.8	11.8	10.8	10.2
3 sat	diciembre-84	—	—	—	—	—	—	—	—	0.8	1.0	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
Tele 5/DSF	enero-88, desde enero 93 DSF				—	—	0.6	1.9	3.0	1.3	1.2	1.3	1.1	1.2	1.1	1.3	1.2
ProSieben	enero-89					—	1.3	3.8	6.5	9.2	9.4	9.9	9.5	9.4	8.7	8.4	8.2
Eurosport	febrero-89								—	—	1.2	1.2	1.2	1.1	1.1	1.1	1.0
Premiere/old2	febrero-91 – Sept. 99								—	1.6	—	—	0.7	0.7	0.7	0.5	Na
Kabel 1	febrero-92								—	0.19	2.0	3.0	3.0	3.8	4.4	5.4	5.0
Arte	mayo-92								—	—	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
n-tv	noviembre-92									1.3	0.3	0.3	0.3	0.5	0.6	0.7	0.7
VOX	enero-93									2.6	2.0	2.6	3.0	3.0	2.8	2.8	2.8
RTL II	marzo-93										3.8	4.6	4.5	4.0	3.8	4.0	4.8
Super RTL	abril-95											—	2.1	2.3	2.9	2.8	2.8
tm3	agosto-95											—	—	0.3	0.6	1.0	1.0
DF 12	julio-96-septiembre-99												—	—	—	0.2	Na
Kinderkanal	enero-97													0.6	0.9	1.3	1.2
Phoenix	abril-97													—	0.3	0.4	0.4
Premiere World2	octubre-1999 (relanzamiento)														—	0.3	1.1
N24	enero-00																Na

[1] La visión de conjunto muestra las participaciones de mercado de GfK

[2] El 1 de octubre de 1999, los canales DF1 y Premiere, así como sus suscriptores, se combinaron en un nuevo canal llamado Premiere World.

Fuente: Comisión de Concentración de los Medios

en última instancia, los ingresos por publicidad eran los objetivos de la programación, mientras que los programas con llamadas del público como "Hugo" (un juego de azar por línea telefónica) sólo eran empleados para llenar las lagunas de la programación, en lugar de ser transmitidos por televisión en horario estelar.

Sin embargo, en la década de los noventa se observó una creciente tendencia hacia la televisión de compras en el hogar, con H.O.T. y QVC, que fueron lanzadas, respectivamente, en 1995 y 1996. Los televidentes comenzaron a ver la televisión no sólo como un medio unilateral, sino como uno de transacción. Estas tendencias, entre muchas otras, ya habían quedado establecidas con éxito en los mercados internacionales.

Reino Unido

Después de BskyB y la rivalidad de Rupert Murdoch con la BBC para establecer la primera red satelital, en 1998 entró en operación la British Digital Television Platform, que fue la primera en establecerse en los países europeos.

Encuestas independientes revelaron un marcado interés de los televidentes ingleses por todas las clases de formatos interactivos, como los juegos y las apuestas por vía de la plataforma digital de televisión. Uno de los formatos más populares es la "Televisión bilateral", que fue establecida en 1996 y en 2000 era transmitida a una base de cinco millones de suscriptores a BSkyB. Por el costo moderado de 60 peniques, más de 25 por ciento de los hogares se han sentido atraídos para jugar cuando menos una vez, y 70 000 de ellos a jugar todos los días. Los servicios de apuestas en BSkyB, que afrontaron restricciones legales en Alemania, generaron ingresos de 53 millones de euros en la segunda mitad de 2000 con menos de 20 000 clientes.

El canal de juegos de azar PlayJam, con un alcance de unos nueve millones de televidentes, inició sus operaciones en diciembre de 2000 y, a principios de verano de 2001, era el segundo canal más popular de Sky, la plataforma digital, muy por encima de los canales de películas Paramount, MTV y Disney channel.

Francia

La TPS arrancó a finales de la década de los noventa como la segunda estación digital francesa que transmitía por satélite. De su millón de suscriptores, más de 90 por ciento había utilizado uno de los servicios interactivos cuando menos en una ocasión. Betting y Meteo Express (un canal interactivo del clima) eran sus formatos más populares e importantes generadores de ingresos para la estación.

Conforme Christiane zu Salm pensaba más en el proyecto 9Live, se iba dando cuenta de que éste compartía el concepto básico de la interactividad con sus compañeras del Reino Unido y de Francia, pero que ninguna de ellas se basaba en la reacción inicial de los televidentes ante un contenido producido en vivo. 9Live sería punta de lanza en el desarrollo de un contenido interactivo innovador. Sin embargo, ante los estudios afirmativos del éxito y el potencial de los formatos interactivos de televisión en el Reino Unido y Francia, Christiane zu Salm confiaba en que los televidentes alemanes se emocionarían tanto como los británicos y los franceses si el contenido y los conceptos eran los correctos. Algunos estudios independientes demostraban que la televisión interactiva y los formatos de medios que reciben llamadas guardaban gran potencial para generar ingresos. Ella creía que, al ser el primero en atreverse a atacar este mercado tan especial, 9Live podría superar bien la competencia y alcanzar una posición de líder en este nuevo segmento del mercado.

El nuevo concepto. La televisión interactiva

Concepto básico

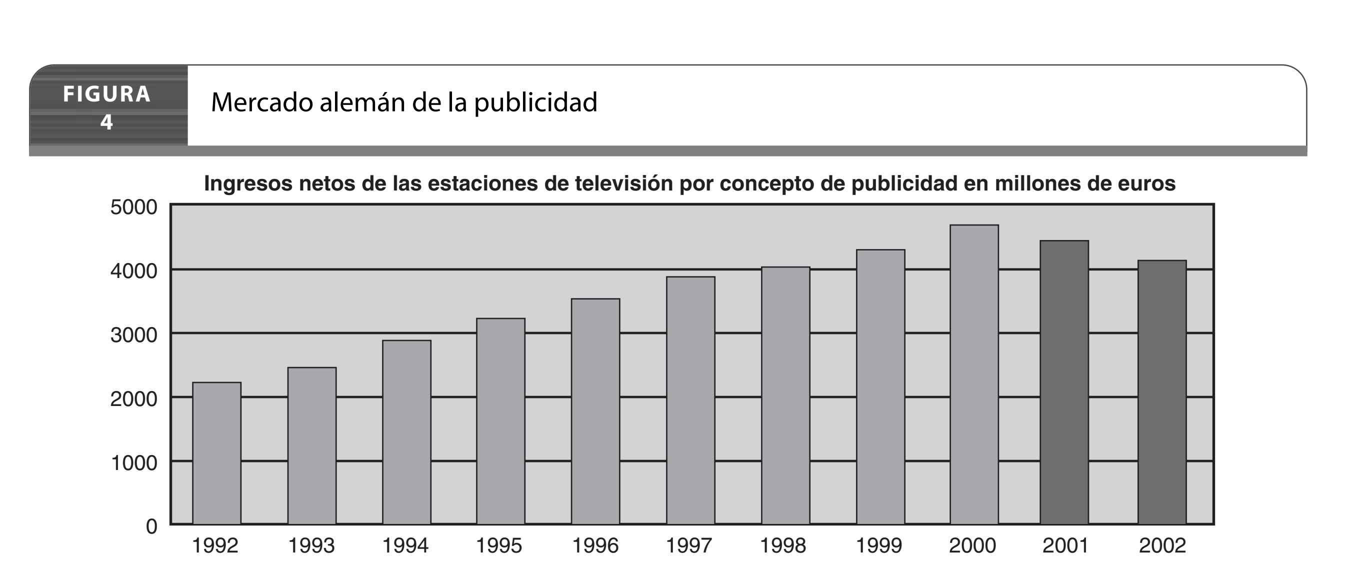
Para la tm3 los avances no habían sido tan buenos. El pequeño canal de televisión tenía la imperiosa necesidad de encontrar un nicho seguro, donde pudiera permanecer protegido de todos los enormes conglomerados que estaban batallando por tener las películas más exitosas, los programas deportivos más recientes y una gran cobertura de noticias. La idea era aventurarse con un concepto interactivo, en el cual los televidentes participarían de forma activa en los programas, ganarían premios y aportarían las cuotas de sus llamadas para financiar el canal. La justificación para este enfoque hacia la interactividad se basaba también en la idea de que el mercado de la publicidad estaba a punto de registrar una enorme caída, después de haber crecido de forma muy pronunciada a lo largo de los pasados cinco años (véase la figura 4).

De hecho, el plan no era muy complicado. Habría que armar un programa con un conductor carismático que planteara todo tipo de pequeños concursos, acertijos o preguntas de conocimiento general poco difíciles. Esta persona tendría que animar a los televidentes para que empezaran a llamar y pudieran ganar premios, por lo general pagos en efectivo de entre 100 y 10 000 euros. Para poder participar en el concurso la persona tendría que pagar una cantidad determinada de dinero por cada llamada que hiciera y después un software elegiría al azar, por computadora, a una persona a la que se le daría la oportunidad de responder a una pregunta. Si contestaba de forma correcta, ganaría el dinero acumulado y la gente comenzaría otra vez a llamar para participar en el siguiente juego. A lo largo del día habría programas un poco diferentes, pero, en esencia, todos compartirían el mismo concepto fundamental. En uno se podrían plantear preguntas sobre historia, en otro se harían juegos en formato de rueda de la fortuna y en otro más se presentarían pequeños acertijos matemáticos. Ninguno sería complicado, pues querían que llamaran tantas personas como fuera posible. Lo esencial en todo lo anterior era que llamara una cantidad suficiente de personas. En teoría, si sólo llamara una persona por juego, lo más que ganaría la estación sería la pequeña cantidad de la cuota de la llamada, mientras que perdería todo el dinero del premio. Así que los ingresos de las llamadas tendrían que ser mayores a lo que costara el premio. Sin embargo, el diseño del concepto les permitiría muchas cosas más. En un plano ideal, las ganancias de los concursos de tm3 irían en aumento a medida que fuera aumentando la cantidad de personas que llamaran a sus programas. Poco a poco este concepto se convertiría en la fuente principal de los ingresos de este canal, en lugar de los comerciales de televisión, con los que se financiaban todos los demás canales. Más aún, el canal dejaría de estar sometido a la presión de tener que comprar los costosos derechos de películas o de espectáculos deportivos. Además, no tendría que sostener una enorme oficina editorial, a periodistas ni a corresponsales, pues no tendría que transmitir noticias ni documentales en la programación.

Clientes

Quizá la cuestión más decisiva de todo el concepto era saber qué tan dispuestos estarían los televidentes a llamar a los programas y cuánta capacidad tendrían los presentadores para motivarlos a llamar. Para que el canal ganara el equivalente a los premios que distribuiría, más una cantidad para cubrir parte de sus costos, era necesario que una cantidad suficiente de personas participara en los programas. Una de las pocas exigencias de los superiores de zu

FIGURA 4 Mercado alemán de la publicidad



Fuente: Central Commitee of German Advertising Commerce, www.interverband.com/zaw, proyección de cifras para 2001 y 2002.

Salm (es decir, los accionistas) era llegar a depender menos de los ingresos generados por comerciales y publicidad, y este parecía el camino para lograrlo. En cuanto a los participantes, zu Salm tenía varias inquietudes.

En primer lugar, no estaba segura de cuál sería el entorno del mercado general. ¿Habría en el mercado el núme--ro suficiente de personas dispuestas a llamar a programas en los que podrían ganar un premio monetario? ¿Cómo se podría determinar lo anterior? Zu Salm sabía que los alemanes eran parecidos a sus homólogos franceses o británicos en muchos sentidos. Sin embargo, con mucha frecuencia también eran muy diferentes. Tanto en Francia como en el Reino Unido los conceptos interactivos habían funcionado bastante bien, aun cuando en esos mercados no se había intentado nada tan atrevido como el concepto que planeaba para su negocio. Los televidentes utilizaban sus televisores para acceder al contenido interactivo, pero no había un formato de programa que dependiera sólo de programas producidos en vivo para estimular esta interacción. A diferencia de lo ocurrido en el Reino Unido y Francia, zu Salm buscaba un concepto de interactividad masiva, transmitido por el medio clásico de la televisión. Más aún, zu Salm había notado, con gran interés, que el mercado alemán para toda suerte de loterías, concursos, revistas de acertijos, etc., era muy grande. Daba la impresión de que en todos los locales de la esquina había cúmulos de revistas semanales de crucigramas o acertijos, los cuales permitían a las personas ganar premios si enviaban la solución correcta. Con frecuencia los supermercados también recurrían, como recurso de marketing, a patrocinar concursos en los que se regalaban automóviles, bicicletas, viajes o dinero a los participantes que ganaban algún juego de azar o resolvían un acertijo. Ella se preguntaba si éstos seguían básicamente el mismo patrón. Parecía evidente que el concepto de 9Live podía funcionar muy bien para el mercado, pero le surgió la duda de si, por ejemplo, los crucigramas eran resueltos sobre todo por la generación de su abuela. ¿Estas personas verían sus programas y, lo que era más importante aún, llamarían a sus programas? Por otra parte, el éxito de los canales de compras en casa hacía que su proyecto fuera prometedor. Si había 40 000 personas dispuestas a llamar a H.O.T. cada día para pedir fuentes de cristal rosa, cuchillos japoneses, sacacorchos o cera para automóviles, ¿cuántas llamarían si pudieran ganar dinero?

Esto la llevaba a plantearse otra pregunta: ¿qué conjunto de televidentes constituían su principal grupo meta? ¿En qué grupo debería concentrar su atención: jóvenes o viejos, hombres o mujeres, personas del campo o de la ciudad? ¿Cómo podría determinarlo? Por ejemplo, todo el mundo veía "etten dass. . .?", el programa más popular de televisión y, en este caso, era anunciado como un evento familiar, el cual permitía que todos los miembros del hogar se reunieran en torno al televisor y disfrutaran juntos de una agradable noche de sábado. Ésta podría no ser una opción viable para tm3. El canal necesitaba tener televidentes de forma constante, desde la mañana hasta la noche, y que éstos no cesaran de llamar a los programas de concurso. Además, sus programas tendrían que enfocarse menos en el entretenimiento y más en motivar a la gente para que llamara, participara y ganara. ¿O se debería concentrar en ciertas horas del día? En tal caso zu Salm pensaba que si en realidad lanzaban la programación interactiva ésta debería durar todo el día. El canal sólo podría tener éxito con una programación así si era de un carácter distinto, que permitiera que el espectador se conectara.

La tercera pregunta que el equipo de tm3 estaba tratando de resolver se refería a la mezcla de marketing correcta. Una vez que hubiera averiguado quiénes eran sus clientes potenciales (es decir, las personas que llamarían), tendría que conseguir que vieran su programa. Por el momento la salud financiera de tm3 no era muy buena y, con el nuevo concepto, el problema sería contar con el dinero necesario para los primeros meses. Así las cosas, no sólo tenían que crear el programa partiendo de cero, sino que también tendrían que entregar premios por montos de dinero considerables. Por lo tanto, si no podían conseguir que una cantidad suficiente de personas llamara a sus programas, corrían el grave peligro de quedarse sin dinero desde el principio. Pero ¿qué podrían hacer realmente en términos de marketing? Por el momento el pequeño grupo de personas que veían su programación era muy diverso, debido a los drásticos cambios de enfoque que ésta había sufrido en años recientes. Gran parte del público eran mujeres que veían viejas telenovelas, películas o series repetidas. Era poco probable que los comerciales de su nueva programación atrajeran a muchos televidentes. Otra opción podría ser colocar anuncios en otros canales de televisión, pero por desgracia hacer esto era muy costoso. También podría anunciarse en carteles colocados en ciudades, así como en anuncios de radio o de periódicos. ¿Pero valdría la pena gastar el dinero en eso? ¿O tal vez sólo deberían invertir dinero en mejores programas o en premios que pagaran más? En este caso el precio de las llamadas también era un problema: ¿cuánto debería costar la llamada? ¿De cuánto dinero deberían ser los premios? El hecho de que los concursantes pudieran ganar 10 000 euros en lugar de 10, ¿cuánta diferencia haría en la cantidad de personas que llamaran?

Ingresos

Por el momento tm3 tenía cerca de 100 empleados y una estructura de costos bastante similar a la de ProSieben-Sat.1 Media AG (véase la figura 5). La mayor parte de ellos habían sido contratados para producir un contenido (editores, productores de programas, locutores, personal de estudio y técnico) Christiane zu Salm pensaba que la implementación del diseño del canal interactivo se podría hacer más o menos con la misma cantidad de personas, porque la mayor demanda de mano de obra que se necesitaba para producir la programación se podría compensar liberando la mayor parte de los recursos de los departamentos editoriales. Tendrían que empezar a producir los programas, contratar a los conductores e instalar el sistema de TI necesario para recibir las llamadas y elegir de forma aleatoria a las personas que llamaran, así como manejar la facturación y la liquidación de los premios. El principal encargado de lo

FIGURA 5 Panorama general del Grupo Pro7Sat1 en 2000

Canal	Ingresos (en euros)	Empleados	Ingresos por publicidad	Licencias, tarifas de transmisión	Salarios
Sat1	971 000 000	552	—	—	—
Pro7	866 000 000	264	—	—	—
kabel 1	220 000 000	42	—	—	—
N 24	38 000 000	127	—	—	—
Total	**2 095 000 000**	**3183***	**2 083 000 000**	**118 669 000**	**191 723 000**

*La mayor parte del personal estaba integrado por personas empleadas en servicios o multimedia y sólo 1 894 en televisión.

Fuente: Pro7 Annual Report, 2000, www.pro7sat1.de, visitado el 29 de noviembre de 2004.

anterior sería un prestador de servicios de telecomunicaciones, que cobraría un porcentaje fijo sobre las llamadas de cada día (alrededor de un tercio de los ingresos de las llamadas) y procesaría las llamadas que entraran. En general, parecía que el factor de los recursos humanos y la tecnología para producir los programas actuales serían problemas manejables en comparación con la cuestión de si en efecto las personas llamarían. Otro bloque de costos importantes en los que se incurriría eran las tarifas de transmisión que se tendrían que pagar a la red de cable y a los operadores de satélite, las cuales no disminuirían sólo porque el contenido era diferente. Por el momento, Christiane zu Salm estaba sentada frente a un plan financiero, medio terminado, que cubría los próximos 12 meses. Alrededor de 28 millones de hogares estaban recibiendo su programación. En el primer trimestre de 2001 tm3 había tenido una participación de mercado del orden de 0.7 por ciento. Sin embargo, cabía la posibilidad de que no pudieran trasladar a estos mismos televidentes a la programación interactiva. Los ingresos generales del sector por concepto de comerciales en el 2000 habían sido del orden de 4 700 millones de euros. El canal había recibido su parte, pero si los televidentes dejaban de ver sus programas, ésta podría continuar disminuyendo hasta llegar a una situación financiera muy grave. Además, como los costos del concepto interactivo serían más altos debido a la nueva tecnología y al nuevo reto de producir programas en vivo, tendrían que conseguir efectivo enseguida.

Cuestiones éticas y legales

Otra cuestión relacionada con el canal interactivo era que existía una enorme probabilidad de que desatara muchas polémicas en Alemania. Como se suponía que las personas gastarían dinero sólo por tener una oportunidad de ganar un premio, el canal estaría sujeto a algunas restricciones normativas. En primera instancia, tm3 consideraba que todas las personas que llamaran deberían tener más de 18 años y, por lo mismo, la suficiente madurez para decidir si llamaban o no.

El nuevo producto podía seguir operando con la licencia de televisión otorgada a tm3. Es más, para no quedar sujetos a la ley de juegos y sorteos, se tendría que fijar un precio inferior a los 50 centavos de euro por llamada. Este monto era más o menos equivalente al precio por enviar una tarjeta postal al interior de Alemania y el utilizado en muchas de las pequeñas competencias y concursos abiertos al público que organizaban los supermercados, las estaciones de televisión o las revistas. Sin embargo, también había un componente intangible: si las personas de hecho llamaban todos los días, entonces sumarían un monto más alto por concepto de las cuotas de las llamadas. ¿Pero también se podría adjudicar a tm3 la responsabilidad de que las personas que llamaran se volvieran adictas al juego y a participar en el canal? La meta central sin duda era ofrecer entretenimiento a los televidentes adultos y dejar en manos de cada espectador la decisión de participar o no. Con un mecanismo transparente de selección de los participantes, el cual se realizaría de forma aleatoria, se garantizaba que todos los participantes recibirían el mismo trato y pagarían las mismas cuotas módicas por participar, y se reducía el riesgo de llegar a una posición ilegítima cuando estas prácticas estuvieran operando.

Perspectiva futura

El proyecto 9Live enfrentaría muchos retos en el futuro. El más importante sería encontrar un público y la manera correcta de abordarlo para que resultara rentable lo antes posible. Pero incluso antes que eso, sería necesario contratar a los conductores de televisión, así como inventar y producir los programas. Además, los conductores tendrían que ser tan carismáticos como para captar a los televidentes, atraerlos para que vieran a otros televidentes participando en los juegos de los programas y, en última instancia, animarlos a llamar. También sería muy importante trabajar con buenos productores para que todo el concepto funcionara. No era fácil encontrarlos, pero tm3 estaba buscando a personas talentosas, de mente abierta. En este caso el problema radicaba en que, como no había conceptos similares por ahí, sería necesario capacitar a las personas para que cumplieran con lo que necesitaban. Éste era otro reto que estaba esperando a 9Live en su camino. Si los programas eran bien recibidos por el público, también existía la posibilidad de

venderlos y, por lo tanto, la de producir programas para otros proveedores. Pero en el próximo par de meses había retos más urgentes que superar.

El equipo de tm3 ya había empezado a contratar a algunos conductores, pero aún no había decidido cuántos se necesitarían en efecto ni tampoco cuándo, pues todavía no había decidido cómo se realizaría el proyecto 9Live y, por consiguiente, cómo operaría el canal. ¿El cambio debería ser radical o primero se debería comenzar con algunos programas de juegos y, después, según respondieran los televidentes, aumentar de forma gradual la cantidad de programas de concurso hasta llegar al punto en que el canal sólo tuviera este tipo de programas? ¿Pero funcionaría un canal que sólo tuviera programas de concurso y que obtuviera sus utilidades tan sólo de las cuotas que pagara el público por sus llamadas? El concepto de las telecompras habían tenido éxito, pero esto era otra cosa, ¿o no?

No obstante, el equipo de tm3 tenía que hacer un cambio porque las utilidades de su sexto año aún no se habían materializado. De hecho, el proyecto 9Live representaba algo más que un simple intento. Por consiguiente, se necesitaba un buen plan de acción. Implementar un cambio siempre es muy difícil, así que se requería que todo el mundo estuviera absolutamente concentrado y comprometido. Un lineamiento importante era no pasar por alto ningún aspecto legal para así poder ganar credibilidad y no perder a los televidentes que podrían llamar. Más aún, habría que encargar el proceso de producción del programa y contratar talento nuevo.

En meses anteriores otro gran tema que habían discutido muchos empleados de tm3 era la conveniencia de renombrar al canal de televisión para marcar el cambio a una nueva era. Sin lugar a dudas, un canal nuevo por completo, con un nuevo nombre, proyectaría el nuevo arranque que estaban a punto de iniciar, ¿pero deberían prescindir del conocimiento del nombre de la marca tm3? El problema de encontrar otro nombre no sólo era un reto, sino que también podría significar los importantes gastos de marketing en los que se tendría que incurrir para dar a conocer el canal de televisión con el nuevo nombre entre los clientes potenciales.

Christiane zu Salm leyó los distintos artículos, informes y planes de negocios que estaban sobre su escritorio. ¿En verdad valía la pena correr los riesgos que significaba 9Live? Al día siguiente tendría que presentar sus ideas y girar con claridad las instrucciones correspondientes a todos sus empleados. A partir de ese momento no habría marcha atrás. Lo único que quedaría sería tratar de minimizar los riesgos a correr. Entender el nuevo concepto y sus consecuencias, encontrar un plan de financiamiento blindado, motivar a los empleados y plantear el concepto en un plan de acción que todo el mundo pudiera seguir.

A. G. Lafley. Las innovaciones de P&G

C-2

Dakshi Mohanty
T. Phani Madhav

ICFAI University Press & Business School Case Development Center

La innovación es nuestro líquido vital. Es un requisito imprescindible para el crecimiento de P&G. La invención es una cosa, y muy necesaria, pero lo que cuenta en realidad es la innovación. Transformar un invento en una idea que se pueda comercializar es innovar.[1]

— Alan George Lafley, presidente y director general de Procter & Gamble Co.

Introducción

En el ejercicio fiscal 2004 las ventas globales de Procter & Gamble (P&G), con sede en Cincinnati, y una de las empresas más grandes del mundo en el ramo de los productos de consumo, sumaron 51 400 millones de dólares. La empresa tuvo una importante presencia en cinco categorías de productos: telas y productos para el hogar, productos para la belleza, productos para bebés y la familia, para el cuidado de la salud, y botanas y bebidas (véase la figura 1). Desde la década de los cuarenta la empresa había duplicado sus ventas cada 10 años. Sin embargo, en la década de los noventa la empresa registró tasas de crecimiento muy lentas, de alrededor de uno por ciento. Según todo el mundo, Durk I. Jager, a la sazón presidente de P&G, había tratado de implementar demasiados cambios con demasiada rapidez (lo que él mismo admitiría más adelante).[2] En 1999 puso en marcha el programa Organización 2005, el cual tenía por objeto incrementar las ventas y las utilidades con la introducción de una serie de nuevos productos, el cierre de algunos negocios que no eran rentables y la eliminación de puestos.[3] Los analistas opinaban que, como la mayor parte de los recursos y el mejor personal de la empresa estaban concentrados en el desarrollo de los siguientes nuevos productos espectaculares, las ventas de las marcas establecidas se estaban estancando, la participación de mercado erosionando y el ánimo decayendo.[4] Entre enero y junio de 2000 el valor de las acciones de la empresa cayó 43 por ciento y los márgenes de utilidad de sus marcas más importantes (como Pampers, Tide y Crest) empezaron a menguar.[5] Después de apenas 17 meses de gestión, Jager fue despedido, con lo cual se convirtió en el presidente de P&G que menos tiempo duró en el cargo.[6]

En junio de 2000 Alan George Lafley, un veterano que llevaba 23 años en P&G, tomó las riendas de la empresa. Éste, a diferencia de Jager, redirigió el enfoque de la misma hacia la innovación de las marcas establecidas, como Pampers, Crest y Tide. Adoptó estrategias como la de "conectarse y desarrollar" (buscar ideas en el exterior) y la de "innovación de 360 grados" (diferenciar los productos no sólo en su fórmula, sino también en su diseño) para acelerar el proceso de innovación. Los analistas consideraban que, en una empresa que llevaba más de un siglo presumiendo de su capacidad para innovar, ésta era la idea más novedosa. Bajo el liderazgo de Lafley, P&G actualizó sus 200 marcas y creó categorías de productos completamente nuevas, como los cepillos de dientes SpinBrush de Crest (que funcionan con pilas) y las Whitestrips de Crest (tiras para blanquear los dientes), que contribuyeron a mejorar las ventas y las utilidades de la empresa. Según todo el mundo, el hecho de que Lafley se concentrara en la innovación contribuyó a que cambiara la suerte del gigante de los productos de consumo a sus 167 años de edad.

Las primeras innovaciones

William Procter, un inmigrante inglés, y James Gamble, un inmigrante irlandés, se establecieron en Cincinnati trabajando uno en la fabricación de velas y el otro en la de jabón. Cuando se casaron con las hermanas Norris, su suegro los animó a que se asociaran y, así, constituyeron P&G en 1837.[7] La empresa adquirió gran popularidad en 1862, durante la Guerra Civil, porque obtuvo varios contratos para suministrar jabón y velas a los ejércitos. Más adelante, los hijos de los fundadores tomaron las riendas de la empresa. James

"A. G. Lafley: Innovating P&G's Innovations" es obra de Dakshi Mohanty, preparada bajo la dirección de T. Phani Madhav.

FIGURA 1 Unidades de negocio de P&G

Unidad global de negocios	Líneas de productos	Marcas clave
Productos para las telas y el hogar	Detergente para ropa, suavizantes de telas, lavado de platos, limpieza del hogar, aromatizantes de telas, cloro y cuidado de telas delicadas	Tide, Ariel, Downy, Lenor, Dawn, Fairy, Joy, Gain, Ace Laundry and Bleach, Swiffer, Bold, Cascade, Dash, Cheer, Bounce, Febreze, Mr. Clean/Proper, Era, Bonux, Dreft, Daz, Vizir, Flash, Salvo, Viakal, Rindex, Alomatik, Dryel, Myth, Maestro Limpio, Ivory Dish, Hi Wash, Lang
Productos para la belleza	Productos para el cuidado y tintes para el cabello y el aseo de la piel, cosméticos, fragancias y antitranspirantes/desodorantes	Pantene, Olay, Head & Shoulders, Cover Girl, Clairol's Herbal Essences, Nice 'n Easy, Natural Instincts and Hydrience, SK-II, Max Factor, Hugo Boss, Secret, Zest, Old Spice, Safeguard, Rejoice, Vidal Sassoon, Pert, Ivory Personal Care, Aussie, Lacoste, Infusion 23, Noxzema, Camay, Sure, Physique, Infasil, Laura Biagiotti, Muse, Wash&Go, Giorgio, Mum
Productos para la familia y los bebés	Toallas femeninas, tampones y protectores, pañales de bebé, toallitas para bebés e infantes, biberones, esterillas para cambiar y forrar camas, toallas de papel, papel higiénico y pañuelos faciales	Always, Whisper, Tampax, Lines Feminine Care, Naturella, Evax, Ausonia, Orkid Pampers, Luvs, Kandoo, Dodot
Productos para el cuidado de la salud	Cuidado dental, salud y nutrición de mascotas, farmacéuticos y aseo personal	Charmin, Bounty, Puffs, Tempo, Codi Crest, Iams, Eukanuba, Vicks, Actonel, Asacol, Metamucil, Fixodent, PUR, Scope, Pepto-Bismol, Macrobid, Didronel, ThermaCare
Botanas y bebidas	Botanas y bebidas	Pringles, Folgers, Millstone, Torengos, Sunny Delight, Punica

Fuente: www.pg.com

Norris Gamble desarrolló Ivory, un jabón blanco que fue el primer producto de P&G con enorme popularidad. Harley Procter, hijo de William Procter, planteó la idea de hacerle publicidad a Ivory en todo el país. En 1882 las cualidades de Ivory, suavidad, pureza, flotación y duración, fueron anunciadas por primera vez en un semanario llamado *The Independen*. A principios de la década de los veinte la empresa fue una de las primeras en explotar la creciente popularidad del medio de la radio patrocinando programas de cocina que se transmitían por ese medio, los cuales tenían el objeto de promover su producto para cocinar a base de vegetales. A principios de la década de los treinta la radionovela *Ma Perkins* fue muy popular en todo el país y las personas se aficionaron a otras de sus radionovelas. En 1935, tan sólo cinco meses después de la introducción de la televisión en Estados Unidos, la empresa pasó al aire su primer comercial durante la primera transmisión televisada de un partido de béisbol de las grandes ligas.

Los analistas opinaban que la publicidad de P&G había adquirido una dirección con sentido claro en 1931, cuando Neil McElroy, el gerente del departamento de promoción de la empresa, introdujo una nueva técnica de negocios conocida como administración de la marca. McElroy comenzó a trabajar en P&G en 1925, después de graduarse de Harvard College. Cuando trabajaba en una campaña de publicidad del jabón Camay, descubrió que éste no sólo competía contra marcas de Unilever y Palmolive (los competidores de P&G), sino también contra sus propias marcas. En un escrito de tres páginas, enunció sus principios para administrar las marcas. Pensaba que equipos individuales deberían manejar cada una de las marcas de la empresa y que cada miembro del equipo debería tener una función bien definida. El

equipo debía concentrarse en desarrollar y comercializar esa marca exclusivamente. El punto que McElroy quería transmitir era que cada marca debería ser administrada como un negocio individual y también que cada una debería tener su propio segmento de consumidores meta para reducir al mínimo la competencia entre marcas propias. Sus principios no sólo fueron muy bien recibidos sino también implementados por la gerencia. McElroy llegó a ser presidente de P&G y se convirtió en uno de los más respetados en la historia de la empresa. La fórmula del éxito de P&G que planteó McElroy fue: "Averigüe lo que quieren los consumidores y proporcióneselos".[8]

P&G también fue una de las primeras empresas que formó equipos completos para la investigación de mercados y productos. Su laboratorio de investigación de productos fue establecido en 1890, cuando la empresa vendía más de 30 tipos de jabones. Sin embargo, en 1925, D. Paul Smelser, doctor en economía de John Hopkins, creó el departamento de investigación de mercados de P&G. Smelser había ingresado a una de las unidades que la empresa acababa de formar para que se encargara de analizar los mercados de mercancías como el aceite de semilla de algodón. Sin embargo, con frecuencia acudía a los altos directivos de la empresa y les planteaba preguntas sobre los productos, como cuál era el porcentaje de consumidores de Ivory que utilizaban el jabón para lavarse las manos o para lavar platos.[9] A continuación, Smelser hacía que se dieran cuenta de su ignorancia respecto a datos de los productos y de que ello estaba entorpeciendo sus actividades de marketing. El equipo de investigación de mercados creció y utilizó algunos de los recursos más sofisticados para calcular la información numérica que utilizaría la empresa. Smelser inició varias técnicas innovadoras para reunir datos, entre las cuales estaban las entrevistas de puerta en puerta. La empresa enviaba a un grupo de mujeres, muy bien arregladas, a los distintos estados de todo el país. Ahí, acudían a los hogares y hacían preguntas detalladas a las amas de casa respecto a cuáles eran las actividades para las que empleaban productos de P&G. Estos datos después eran proporcionados a los departamentos correspondientes.[10]

Tide de P&G, el "jabón que hace milagros", fue introducido en 1946, Crest, la primera pasta dental con flúor, en 1955 y los pañales Pamper en 1961. Al paso de los decenios P&G fue fortaleciendo su posición en varios segmentos de productos: para ropa y limpieza (Tide, Cascade, Dawn), productos de papel (Charmin, Pampers) y productos de belleza (Crest, Scope). La empresa expandió las categorías de sus marcas y productos, al mismo tiempo que fue aumentando la escala de sus operaciones globales.

En la década de los setenta, debido a la disponibilidad de instalaciones telefónicas para hacer llamadas de larga distancia baratas, la empresa dejó de hacer las entrevistas de puerta en puerta y adoptó las encuestas por teléfono y por correo. La empresa también adoptó el método de lo que se "recuerda el día después" para medir el efecto de los comerciales de televisión y preguntando a las personas lo que recordaban de ellos un día después. Con la ayuda de agencias de publicidad, utilizó focus groups (grupos de enfoque) y otros tipos de técnicas para hacer sondeos de opinión y, después, para adaptar sus productos a las necesidades y los gustos cambiantes, así como para perfeccionar los mensajes de sus comerciales.[11] A finales de la década de los ochenta la empresa pudo construir algunas de sus multimillonarias marcas: Tide, Crest, Charmin, Downy, Pampers, Folgers, Bounty, Ariel, Pringles, Always y Pantene.

Sin embargo, en el periodo de 1990 al 2000, la empresa no pudo duplicar sus ventas (meta que había alcanzado todos los decenios a partir de 1940).[12] Los analistas dijeron que las principales causas habían sido las añejas marcas y la ausencia de innovaciones. La empresa no había introducido ninguna versión nueva o mejorada de las marcas clásicas, como Tide y Charmin, pero no lo había hecho desde los años cuarenta. Las ventas de la mayor parte de sus marcas principales se habían desacelerado y la empresa había perdido su posición de líder con algunas de sus marcas clásicas (Pampers perdió su posición de líder en el campo de los calzones entrenadores para infantes ante Kimberly-Clark Corp., en tanto que Crest la perdió ante Colgate-Palmolive Co., que la ganó con sus dentífricos para blanquear los dientes y dejar un aliento fresco). Los analistas opinaban que Kimberly-Clark Corp. y Colgate-Palmolive Co. habían innovado de forma más agresiva que P&G.[13]

El problema de Crest era que no había sumado ninguna característica nueva a sus productos desde su inicio. Seguía utilizándose el mismo empaque (la caja blanca con rojo y azul) y la misma línea comercial ("mira mamá. . . no tengo caries") a lo largo de los años. Mientras tanto, los consumidores habían desarrollado preocupaciones que iban más allá de las caries: dientes amarillos, encías sensibles y mal aliento. Crest seguía con su aspecto de combatir las caries, mientras que otros fabricantes de dentífricos habían empezado a satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes: Arm & Hammer había lanzado su dentífrico de bicarbonato, Rembrandt había introducido sus fórmulas blanqueadoras y antiedad, Tom's de Maine había lanzado un dentífrico natural. En consecuencia, entre 1987 y 1997 la participación de mercado de Crest disminuyó de 39 a 25 por ciento. Los problemas de la empresa se agravaron a finales de 1997, cuando Colgate lanzó un nuevo dentífrico que combatía todo: caries, sarro, placa, mal aliento y, sobre todo, gingivitis. A finales de 1998 Colgate superó a Crest al quedarse con 30 por ciento de la participación del mercado de los dentífricos y dejar a Crest con una participación de 26 por ciento.[14] Además, Pampers (que llegó a tener una participación de 70 por ciento del mercado de los pañales desechables) había ido perdiendo casi la mitad de su participación de mercado a lo largo de los anteriores 20 años. El jabón Ivory había perdido su posición de líder frente al Dove, de Unilever, en el mercado de ese producto con una participación de cinco por ciento del mercado, mientras que Dove tenía una participación de 20 por ciento.[15] Charmin, la marca líder en el campo del papel higiénico durante muchos decenios, cayó al segundo lugar.

En enero de 1999 Jager, un veterano de P&G, tomó las riendas de la empresa y emprendió actividades para disparar el crecimiento de las ventas. Como parte de una nueva

FIGURA 2 P&G pierde participación de mercado

PRODUCTO	PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN 2000(%)	CAMBIO PORCENTUAL EN COMPARACIÓN CON 1999
Always (toallas femeninas)	38.6	−1.1
Tide (detergente para ropa)	38.3	10
Bounty (toallas de papel)	39.0	−1.8
Charmin (papel higiénico)	29.4	−0.3
Downy (suavizante de telas)	46.4	−0.1
Folgers (café)	33.0	−0.1
Pampers (pañales desechables)	24.5	−0.7
Pantene (productos para el cabello)	13.1	+0.2
Pringles (papas fritas)	5.4	−0.9

Fuente: Robert Berner, "Can Procter & Gamble Clean Up Its Act?", www.businessweek.com, 12 de marzo de 2001.

estrategia para agilizar la administración, disparar el crecimiento de las ventas y acelerar el desarrollo de nuevos productos, Jager puso de manifiesto el plan Organización de 2005, el cual se concentraba en la investigación y el desarrollo en lugar de enfocarse en la expansión geográfica. Como parte del programa de reestructuración global de 1 900 millones de dólares que entró en vigor el 1º de julio de 1999, P&G planeaba recortar alrededor de 15 000 empleos en el mundo en un plazo de seis años (más o menos 13 por ciento de su planta de trabajadores) y cerrar 10 plantas.[16] Jager también tenía un agresivo plan: lanzar una serie de nuevos productos con la esperanza de encontrar el siguiente gran producto multimillonario, como Tide o Pampers.[17]

Jager invirtió alrededor de 200 millones de dólares (15 por ciento del presupuesto de la empresa para investigación y desarrollo) para desarrollar categorías de productos completamente nuevas. La empresa introdujo productos como Febreze, un aerosol para eliminar malos olores, Swiffer, un trapeador en seco, Dryel, un producto para limpiar el hogar en seco, Thermacare, un cojín térmico, Fit, un aerosol antibacteriano para alimentos, Impress, un plástico para envolver productos de tecnología de punta.[18] Pero la mayoría de estos productos fracasaron en el mercado. Los expertos en este sector industrial opinaron que el fracaso de Dryel se debía a que los consumidores pensaban que sólo servía para aromatizar pero no para limpiar. Se suponía que el producto sería un sustituto del lavado en seco, pero no servía para tal efecto.[19] Fuentes de P&G declararon que las nuevas introducciones eran resultado de retroalimentación recibida de los consumidores, pero algunos observadores del sector opinaron que más bien era para ganar espacio en los anaqueles.[20] En definitiva, Jager había gastado demasiado en el lanzamiento de nuevos productos e introducido demasiados nuevos productos con demasiada rapidez. Más aún, otras de sus ambiciosas iniciativas fueron contraproducentes. En un esfuerzo por globalizar las marcas de P&G, Jager decidió vender un producto particular con el mismo nombre en todo el mundo. Por lo tanto, en Alemania, Fairy, el nombre del líquido lavaplatos de la empresa, cambió a Dawn (el nombre con el que se vendía en Estados Unidos). Pero como en Alemania nadie sabía qué era Dawn, las ventas de esa marca de P&G se desplomaron.[21]

Los analistas comentaron que Jager había introducido nuevos productos costosos que nunca despegaron, mientras que había dejado las marcas existentes a la deriva. Aun cuando la mayor parte de los recursos y las mejores personas de la empresa se concentraron en desarrollar el siguiente nuevo producto arrollador, las ventas de las marcas establecidas se estancaron y la participación de mercado disminuyó (véase la figura 2). En su primero y último ejercicio fiscal completo, la utilidad por acción aumentó tan sólo 3.5 por ciento, en lugar de 13 por ciento, como se había estimado. Además, durante ese periodo el precio de las acciones cayó 52 por ciento y la capitalización de mercado de la empresa disminuyó 85 000 millones.[22] Los expertos del sector consideraron que durante los 17 meses que Jager ocupó el cargo lo único que consiguió fue que aumentaran los costos. En junio de 2000 fue despedido por el mal desempeño financiero de la empresa. Según los analistas, cuando en la misma fecha Lafley ocupó el cargo de presidente, la empresa estaba en muy mala forma. En los últimos seis meses del liderazgo de Jager.[23] el precio de las acciones había caído 43 por ciento y el valor de mercado de P&G había disminuido 70 000 millones, y lo mismo había ocurrido con los márgenes de utilidad de Pampers, Tide y Crest, las marcas fuertes de P&G.

LAFLEY Y "EL ENFOQUE EN LA INNOVACIÓN"

Lafley, que llevaba 23 años trabajando en P&G en distintos puestos, había participado en las campañas que habían tenido éxito (Tide líquido) y también en las que habían fracasado (Physique, un champú del segmento alto del mercado). Con base en su experiencia, se dio cuenta de que la empresa necesitaba un ajuste completo, pero con un enfoque dirigido a volver a lo básico. Lafley eligió las 10 marcas más vendidas de P&G, que generaban cada una ventas superiores a los 1 000 millones de dólares al año, e hizo que la empresa

FIGURA 3 Las 12 marcas multimillonarias de P&G

Estos grandes generadores representaron 53 por ciento del total de ventas de P&G en el ejercicio fiscal pasado. Los productos están listados por orden de su lanzamiento o adquisición.

Décadas de los cuarenta y cincuenta En el caso del detergente y el dentífrico el mensaje era simple: "Tide llegó y la mugre salió" y "Mira mamá, ¡no tengo caries!". Sin embargo, el Sr. Whipple agregó un giro sensual: "Por favor no oprimas el Charmin".

Año	Producto
1946	Tide
1955	Crest
1957	Charmin

Décadas de los sesenta y setenta: Es probable que, tan sólo hoy, Downy suavice 21 millones de cargas de lavadora, que Pampers proteja a 30 millones de bebés, que Folgers llene 85 millones de tazas de café y que, con cierto sentimiento de culpa, los estadounidenses coman 275 millones de Pringles.

Año	Producto
1960	Downy
1961	Pampers
1963	Folgers
1965	Bounty
1967	Ariel
1968	Pringles

Décadas de los ochenta y noventa: Ayuda del exterior. Iams, la unidad de alimento para mascotas adquirida en 1999, ha incrementado su participación de mercado durante nueve años consecutivos; Pantene, adquirida en 1985, ahora es la primera marca del mundo en productos para el cabello.

Año	Producto
1983	Always
1985	Pantene
1999	Iams

Fuente: Katrina Brooker: "The Un-CEO", www.fortune.com, 3 de septiembre de 2002.

volviera a concentrar la atención en ellas (véase la figura 3). Les asignó la mayor parte de los recursos, las horas hombre y el respaldo económico. Lafley explicó: "Se trata de una estrategia básica que me funcionó en la Armada. Ahí aprendí que aunque uno tenga un asunto completo entre manos, éste tiene un centro, el cual genera la mayor parte del efectico y las utilidades. La clave está en encontrar las pocas cosas que en realidad se venderán y en vender la mayor cantidad posible de ellas".[24] Con esto trató de convencer a sus empleados de que vender más Tide era menos complicado que tratar de inventar un nuevo Tide.

Martin Neuchterm, el director mundial de productos para el cabello de P&G, ofreció un ejemplo de la forma en que Lafley implementó la estrategia: "Cuando A.G. subió a bordo, estábamos en graves problemas: el grupo de productos para el cabello estaba tratando de introducir nuevas marcas al mercado y de hacer todo lo demás al mismo tiempo".[25] Las ventas de Pantene, su marca central, no registraron cambio alguno y Physique, la nueva marca, había fracasado". Neuchterm señaló: "A.G. dejó las cosas bien claras: No olviden que deben dirigir su enfoque a Pantene"..[26] Por consiguiente, el grupo se concentró en mejorar esta marca. Después de una investigación el grupo encontró que clasificar el champú con base en los tipos de cabello (grasoso, seco y normal) no estaba resultando muy efectivo. Entonces ofrecieron variantes de Pantene de acuerdo con los beneficios del producto, para rizar, dar volumen o alaciar. También cambiaron la presentación de las botellas, con un color distintivo para cada variante. La empresa probó nuevos materiales de marketing en el punto de compra, por ejemplo gráficos que guiaban al consumidor en la elección del producto adecuado para él. En 2001 las ventas de Pantene aumentaron ocho por ciento.[27] Más aún, Lafley también retiró del mercado productos que habían fracasado (Fit, Dryel, cosméticos de color Olay) y vendió los negocios que no eran centrales, como Jif & Crisco. Para reducir gastos despidió a unos 9 600 empleados. Las iniciativas de Lafley para abatir los costos dieron por resultado un ahorro de 2 000 millones de dólares en 2001.[28]

Además, Lafley introdujo un enfoque diferente para la innovación de productos y explicó: "Habíamos caído en la mentalidad de que la innovación tenía que fluir, exclusivamente, a nuevas categorías y marcas, y lo único que hice fue abrir la mentalidad de las personas a la posibilidad de que también podía fluir a través de nuestras marcas establecidas".[29] Para acelerar el proceso de innovación la empresa adoptó una estrategia de innovación de 360 grados, con la cual los grupos comerciales y técnicos trabajaron juntos, de

forma estrecha, con el fin de entender las necesidades de los consumidores. Adoptaron un método llamado conectarse y desarrollar (también conocido como innovación abierta), el cual se concentraba en optar por la colaboración y la camaradería, así como en mejorar las relaciones con el exterior. Además de que las tecnologías y las ideas eran compartidas por todas las unidades de negocio en el interior, la empresa también permitió que personas del exterior tuvieran acceso a la red. La empresa proyectaba obtener 50 por ciento de sus nuevas ideas, tecnologías y productos de sus socios externos para la innovación. Ello ayudó a reducir los costos de ingeniería y de investigación y también ayudó a la empresa a desarrollar un caudal de nuevos productos.[30]

Es más, Lafley también pasó mucho tiempo con sus ejecutivos para comunicarles la forma en que quería transformar a la organización. Además, charló con sus gerentes acerca de las distintas formas en que se podrían innovar diversas marcas. En una empresa que tenía fama de exigir a sus empleados que describieran todo nuevo curso de acción en un memorando de una página, Lafley prefirió el enfoque del lema. Por ejemplo, pensaba que P&G estaba dejando que la tecnología, y no las necesidades de los consumidores, dictara los nuevos productos. También creía que la empresa no estaba trabajando de forma tan estrecha como era necesario con los minoristas, el primer lugar donde los consumidores ven el producto en el anaquel. En cierta ocasión dijo: "El consumidor es el jefe: El primer momento de la verdad. P&G no se está interesando lo suficiente en la experiencia del consumidor en casa: el segundo momento de la verdad".[31]

En lugar de depender de los más de 7 500 científicos e ingenieros que había en los laboratorios de investigación y desarrollo de la empresa, Lafley quería que los más de 100 000 empleados contribuyeran a la innovación. Así, fomentaba que los empleados de distintas divisiones intercambiaran ideas. Además, consideró la posibilidad de que en la revisión de las innovaciones que encabezaba cada año se compartieran las ideas de cada unidad de negocios. Según gente del interior de la organización, la estrategia adoptada por Lafley fue bastante fructífera. Diane Dietz, directora de la división de cuidado dental de P&G para Estados Unidos, recibió ayuda de sus colegas que trabajaban en el café Millstone y en los champús Herbal Essences. Ellos le ayudaron a desarrollar una característica de tipo de raspar y oler sobre los empaques del dentífrico Crest cuando se introdujeron nuevos sabores. Actonel, Crest Whitestrips y Olay Daily Facials fueron algunos de los productos que distintas unidades de negocio de la empresa desarrollaron en colaboración (véase la figura 4).

Lafley también era partidario de buscar la innovación fuera de la empresa, en ocasiones incluso en los competidores. En 2000, 20 por ciento de las innovaciones provinieron del exterior. En 2004 esta cifra fue de 35 por ciento y Lafley quería incrementarla a 50 por ciento en el futuro.[32] La innovación incluyó adquirir tecnología de emprendedores individuales y trabajar al lado de otras empresas. El SpinBrush de Crest, un cepillo de dientes que agita la cabeza, mediante baterias registró ventas por 160 millones de dólares, y la empresa se lo compró a su inventor (John Osher) en 2001. Otro producto de P&G para envolver alimentos, llamado Glad Press'n Seal, fue desarrollado por medio de una empresa conjunta constituida por P&G y Clorox, la cual que compite con P&G en los mercados de limpiadores de piso y purificadores de agua. Prilosec, un medicamento de venta libre para la acidez, fue resultado de la colaboración de P&G y AstraZeneca (véase la figura 5).[33]

Lafley estaba tratando de que P&G abordara sus marcas de forma más creativa. Por ejemplo, la línea de productos Crest no sólo incluía dentífricos, sino también cepillos eléctricos, el Spinbrush y Whitestrips, las tiras blanqueadoras de dientes. La empresa también estaba dispuesta a otorgar licencias de sus propias tecnologías para que éstas llegaran más rápido a los mercados. En octubre de 2002 se asoció con Clorox Co., fabricante de las bolsas Glad, con el fin de compartir la tecnología del producto para envolver alimentos que había desarrollado. Bajo el liderazgo de Lafley, P&G registró un buen incremento en las ventas y utilidades. Un analista[34] dijo: "Las utilidades de los pasados dos años han sido asombrosas en términos de la capacidad de P&G para salir del bache".[35] En el ejercicio fiscal 2004 P&G reportó utilidades por 6 480 millones de dólares, con ventas de 51 410 millones de dólares. La utilidad por acción fue de

FIGURA 4 Productos que distintas unidades de negocio de P&G desarrollaron en colaboración

Actonel	Medicamento para la osteoporosis
Crest Whitestrips	Blanqueadores de dientes
Dawn Power Dissolver	Polvo para eliminar el cochambre
IAMS Dental Defense	Alimento para evitar la formación de sarro en mascotas
Mr. Clean Autodry	Rociador para lavar automóviles
Olay Daily Facials	Pañuelos faciales
Swiffer Wetjet	Limpiador de pisos
Tide Stain Brush	Quitamanchas de ropa

Fuente: Patricia Sellers, "P&G: Teaching an Old Drug New Tricks", www.fortune.com, 17 de mayo de 2004.

FIGURA 5 Productos desarrollados en colaboración con agentes del exterior

Glad Press'n Seal	Envoltorio extraadherente para alimentos
Mr. Clean Magic Eraser	Quitamanchas
Olay Regenerist	Crema contra las arrugas
Prilosec	Medicamento contra la acidez
Spinbrush	Cepillo de dientes que funciona con baterias
Swiffer duster	Esterilla de microfibras

Fuente: Patricia Sellers, "P&G Teaching an Old Dog New Tricks", www.fortune.com, 17 de mayo de 2004.

2.32 dólares, con un incremento de 25 por ciento sobre el año anterior. Las ventas fueron 19 por ciento más altas que las del año anterior y los volúmenes se incrementaron 17 por ciento. El flujo de efectivo, después de deducciones de gasto de capital, sumó 7 340 millones de dólares. La empresa siguió ganando participación de mercado en los negocios rentables: en 2004 tenía 70 por ciento del mercado de los blanqueadores de dientes, 57 por ciento más que en 2003, y tenía 48 por ciento de los mercados de pañales desechables, en comparación con 45 por ciento de 2003.[36] Los analistas opinaban que P&G estaba siguiendo una tendencia muy saludable, porque estos segmentos ofrecen márgenes de utilidad más amplios que otros. Un analista[37] comentó: "En los 18 años que llevo siguiendo a Procter jamás había visto que la empresa estuviera tan bien".[38]

Durante este mismo periodo las ventas de los tres competidores más importantes de P&G, Johnson & Johnson, Kimberly-Clark y Unilever, registraron, respectivamente, un crecimiento anual de 15.3, 5.8 y 5.9 por ciento.[39] P&G reportó que esperaba que sus utilidades trimestrales para el tercer trimestre de 2004 (octubre de 2004) aumentaran 14 por ciento. Por otra parte, los analistas habían proyectado que los ingresos trimestrales de Colgate disminuirían 7.7 por ciento. Unilever también dijo que la utilidad del próximo trimestre (octubre de 2004) no sería tan alta como la del año anterior. Los analistas opinaron que desde principios de la década de 2000 P&G había actualizado sus 200 marcas y creado toda una serie de categorías de nuevos productos, las cuales habían ayudado a incrementar las ventas de la empresa. Clayton C. Daley Jr., el director de finanzas de la empresa, dijo: La participación de mercado de 70 por ciento de nuestros negocios está creciendo. Eso no ocurre a menos que uno tenga una fuerte innovación".[40]

Por otra parte, algunos analistas pensaban que la empresa tendría que afrontar enormes retos a lo largo de su camino de crecimiento. Algunos de los aumentos en las utilidades eran resultado de reducciones al gasto de capital y de investigación y desarrollo, situación que estaba a la par con la de los rivales de la empresa. Es más, ésta había dejado pasar varias grandes oportunidades. En el pasado había tenido la posibilidad de comprar una empresa que producía tiras de enjuague bucal solubles en agua, pero había rechazado la oferta. Listerine había comprado el producto y estaba obteniendo muy buenas ganancias con el mismo. En Estados Unidos, Clairol, el tinte para el cabello y el producto más importante de las adquisiciones recientes de P&G, había perdido cinco puntos en su participación de mercado ante L'Oréal.[41]

Más aún, como los competidores estaban perdiendo su participación de mercado, estaban acelerando sus esfuerzos por recuperarla. Algunos analistas dijeron que P&G tendría bastante dificultad para mantener el crecimiento de las utilidades ante la respuesta combativa de sus competidores. En definitiva, Lafley se estaba concentrando más en mejorar las marcas existentes, en lugar de introducir otras nuevas. Los analistas advirtieron que si la empresa no introducía productos innovadores, capaces de enfrentarse a los productos de sus competidores, ésta podría tener problemas a largo plazo. Alfred A. Davis, exgerente de desarrollo de nuevos negocios de P&G, y actual director de cuentas nacionales de una empresa que brinda servicios de alimentos dijo: "La empresa corre el peligro de que sus marcas caigan a tal punto que dejen de ser importantes para los consumidores, a menos que estén en rebaja".[42]

Sin embargo, Lafley y sus ejecutivos dijeron que el flujo de innovaciones de la empresa estaba sana y que seguiría produciendo ingresos crecientes para las marcas de P&G.[43] En el pasado Lafley había heredado (de Jager) más de 50 proyectos para el desarrollo de productos y los había reducido a una docena. En cierta ocasión dijo: "Pienso que cuando nos emocionamos con las tecnologías, antes de pensar a través del consumidor, nos metimos en problemas".[44] Es más, según Information Resources, una empresa dedicada a la investigación de mercados, la mitad de los nuevos productos que llegan al mercado de los productos de consumo fracasan en un plazo de 12 meses.[45] Los directivos de la empresa consideraban que debían propiciar el crecimiento de la línea superior de la misma. Chuck Stutenroth, gerente general de carteras de Fort Washington Investment Advisors de Cincinnati, que manejaba acciones de P&G por más de 10 millones de dólares, dijo: "En Procter tan sólo se requiere un cúmulo de nuevos productos para mover la aguja. Pienso que los inversionistas en general tienen confianza en su estrategia. Sólo tienen que seguir con su buen desempeño trimestre, tras trimestre, tras trimestre".[46]

NOTES

1. Larkin, Patrick, "P&G Back on Innovative Track", www.cincypost.com, 16 de junio de 2000.
2. Berner, Robert, "P&G: New and Improved", www.businessweek.com, 7 de julio de 2003.
3. Modi, Toral, "P&G's Gamble Fails", www.indiainfoline.com, 9 de junio de 2000.
4. Eisenberg, Daniel, "A Healthy Gamble", Time, www.highbeam.com, 16 de septiembre de 2002.
5. Sellers, Patricia, "P&G Teaching an Old Dog New Tricks", www.fortune. com, 17 de mayo de 2004.
6. Kroll, Luisa, "A Fresh Face", Forbes, www.highbeam.com, 8 de julio de 2002.
7. www,pg.com.
8. "P&G: Changing the Face of Consumer Marketing", www.hbswk.hbs.edu, 2 de mayo de 2000.
9. Ibid.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Brooker, Katrina, "The Un-CEO", www.fortune.com, 3 de septiembre de 2002.
13. "P&G Teaching an Old Dog New Tricks", Op. cit.
14. Brooker, Katrina, "Can Procter & Gamble Change Its Culture, Protect Its Market Share, and Find te Next Tide?", www.fortune.com, 26 de abril de 1999.
15. Ibid.
16. www.nonwovens-industry.com.
17. "The Un-CEO", op. cit.
18. Brooker, Katrina, "Plugging the Leaks at P&G", www.fortune.com, 21 de febrero de 2000.
19. "CBS This Morning Strips Away the Misinformation about Dryel", www.dha.che.umn.edu, 2 de septiembre de 1999.
20. Teng, Andy, "Detergent Market Update", www.happi.com, enero de 2000.
21. "The Un-CEO", op. cit.
22. "P&G: New and improved", op. cit.
23. "The Un-CEO", op. cit.
24. Ibid.
25. Ibid.
26. Ibid.
27. Ibid.
28. Ibid.
29. "A Healthy Gamble", op. cit.
30. Peale, Cliff, "P&G's Brushes Bring New Spin to Big Brands", www.enquirer.com, 7 de marzo de 2004.
31. "P&G: New and Improved", op. cit.
32. "P&G: Teaching an Old Dog New Tricks", op. cit.
33. Ibid.
34 Jim Russell es el director de estrategia central de capitales accionarios en Fifth Third Asset Management
35. Peale, Cliff, "P&G's Profits 'Pure'?", www.enquirer.com, 8 de agosto de 2004.
36. Berner, Robert y colaboradores, "P&G Has Rivals in a Wringer", www.businessweek.com, 4 de octubre de 2004.
37. Andrew Shore es analista de Deutshe Bank.
38. "P&G: Teaching an Old Dog New Tricks", op. cit.
39. www.hoovers.com.
40. "P&G Has Rivals in a Wringer", op. cit..
41. "P&G: New and Improved", op. cit.
42. "P&G Has Rivals in a Wringer", op. cit.
43. "P&G' Brushes Bring New Spin to Big Brands", op. cit.
44. "A Fresh Face", op. cit.
45. "P&G: Teaching an Old Dog New Tricks", op. cit.
46. Cliff Peale, "For P&G, It's Time to Grow", www.enquirer.com, 9 de diciembre de 2002.

AMD en 2005. ¿No estará ya a la sombra de Intel?

C-3

Ravi S. Madapati

ICFAI Knowledge Center

IIntel nos subestimó y su arrogancia no le permitió darse cuenta de lo que estábamos haciendo.

— Benjamin J. Williams, AMD[1]

En 2004, Hector Ruiz, presidente de Advanced Micro Devices (AMD), pensaba en la batalla que su empresa estaba librando con Intel en el mercado de los microprocesadores de 64-bits. El Itanium, el primer microprocesador de 64 bits de Intel, había fracasado. El Itanium 2 también había despertado una tibia respuesta del mercado. Sin embargo, el Opteron, el microprocesador de 64 bits de AMD que había salido al mercado a mediados de 2003, seguía siendo objeto de muy buenas reseñas sobre su desempeño. Para 2004 muchas empresas (como Microsoft, IBM y Hewlett-Packard [HP]) que habían sido decididas partidarias de Intel, habían empezado a utilizar el Opteron. Incluso Sun Microsystems, una empresa que por lo general utilizaba sus propios chips SPARC, había empezado a utilizar el Opteron. Estas empresas consideraban que AMD representaba un medio que les permitiría incrementar su participación de mercado ofreciendo productos de gran calidad, pero a bajo precio. Por lo tanto, en 2004 AMD se había convertido en un importante proveedor de microprocesadores para el mercado de los servidores.

A lo largo de su historia AMD había ocupado un distante segundo lugar en el mercado de los microprocesadores para computadoras personales, con una participación de alrededor de 15 por ciento, después de Intel que tenía alrededor de 80 por ciento. En el pasado AMD había conquistado parte de la participación de mercado de Intel y se había encontrado con que ésta le devolvía el golpe con importantes reducciones de precio e introduciendo nuevos modelos con mayor rapidez. A medida que avanzaba el 2004, los analistas se preguntaban si AMD por fin estaría lista para no seguir a la sombra de Intel.

Opteron

El Opteron, diseñado para ejecutar aplicaciones existentes de 32 bits y ofrecer a los clientes una transición suave al cómputo con 64 bits, prometía mejorar mucho el desempeño. También disminuía el costo total de la posesión (CTP) de uno de ellos.[2] Existían tres versiones del Opteron: la serie 100 (una vía), la serie 200 (1 a 2 vías) y la serie 800 (hasta ocho vías).

AMD había posicionado el Opteron como un microprocesador que tenía una arquitectura escalable, diseñada para satisfacer las necesidades presentes y futuras de los negocios. El Opteron estaba diseñado para escalar de uno a ocho procesadores. Esto ayudaba a los diseñadores de sistemas porque reducía el costo y la complejidad de construir servidores y estaciones de trabajo. También disminuía el costo e incrementaba la posibilidad de escalar los servidores.

Una de las características más importantes del Opteron era la Tecnología HyperTransport, la cual buscaba eliminar los cuellos de botella de la entrada salida (I/O),[3] incrementar la amplitud de banda/velocidad y reducir la latencia.[4] Para los usuarios de estaciones de trabajo, esto significaba mayor procesamiento de gráficos (hasta ocho veces más AGP), la carga más rápida de aplicaciones y de largas series de datos, mejores multitareas y una transición más suave entre aplicaciones.

La tecnología HyperTransport era útil para toda aplicación que necesitara de gran velocidad, poca latencia y la posibilidad de escalar. Esta tecnología disminuía la cantidad de *buses*, al mismo tiempo que proporcionaba un vínculo de alto desempeño para las computadoras personales, las estaciones de trabajo y los servidores, así como numerosas aplicaciones encajadas y sistemas multiprocesadores, con muchas posibilidades de escalamiento.

AMD había diseñado el nuevo microprocesador para que los clientes pudieran migrar al cómputo con 64 bits, sin



El propósito de este caso, escrito por Ravi S. Madapati, del ICFAI Knowledge Center, es que sirva para una discusión en clase y no para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial. El caso fue preparado con base en fuentes publicadas. Reproducido con autorización de Ravi S. Madapati, ICFAI Knowledge Center, ICFAI University, Hyderbad, India.

tener que sacrificar gran parte de la base de códigos existente. La tecnología pretendía proporcionar apoyo de gran velocidad a la base de códigos x86, ofreciendo altos niveles de desempeño para las aplicaciones de 32 bits existentes. Ofrecía una enorme memoria, la cual era útil para aplicaciones de cómputo intensivas, como bases de datos, ERP (Enterprise Resource Planning), soporte a las decisiones y modelos científicos y técnicos. También ayudaba a reducir el CTP y la complejidad de la administración de redes por medio de una arquitectura unificada para las computadoras de escritorio, las portátiles, las estaciones de trabajo y los servidores, así como para la flexibilidad de las plataformas.

Los segmentos meta del Opteron incluían a las empresas que requerían más rapidez en las transacciones de bases de datos y los clientes que necesitaban respuestas gráficas rápidas, como en la industria CAD[5], que tenía tareas de cómputo intensivas para las aplicaciones de modelos y las científicas.

Aun cuando el Opteron había sido diseñado para los servidores de alto nivel, también podía ejecutar, como los procesadores de 32 bits (Pentium y Athlon), en la mayor parte de las computadoras personales. Además, a diferencia del Itanium 2 de Intel, se esperaba que saliera al mercado una versión del Opteron para PC. Los precios del Opteron fluctuaban entre los 283 y los 794 dólares, en comparación con los precios de entre 1 338 y 4 226 dólares del Itanium 2. El diseño del Opteron, también a diferencia del Itanium 2 que utilizaba una arquitectura diferente, lo hacía del todo compatible (hacia atrás) con las aplicaciones de 32 bits existentes.

Al ofrecer una operación de 64 bits y de 32 bits con el mismo chip, AMD pensaba que los sistemas Opteron serían una forma perfecta para actualizar los antiguos servidores que utilizaban los procesadores Pentium y Xeon de Intel. AMD también tenía planes para introducir un procesador de 64 bits para las computadoras caseras en 2003. El Athlon 64, que saldría al mercado en septiembre de 2003, sería el primero de estos chips dirigidos al mercado de consumo. A principios de ese mismo año no existían aplicaciones de 64 bits para los consumidores, pero AMD pensaba que cuando las máquinas Athlon 64 estuvieran disponibles, las empresas de software para juegos y multimedia desarrollarían programas que aprovecharían su potencia.

David contra Goliath

Durante más de 30 años AMD había estado desafiando a Intel en el sector de los semiconductores. Esta última había logrado controlar las normas del microprocesador x86 y el sistema de las PC, así como dictar a los competidores el tipo de productos que requería el mercado. La solidez financiera de Intel le permitía comercializar sus productos de forma agresiva y ofrecer incentivos especiales para quitarle clientes a AMD. Intel tenía asociaciones añejas con desarrolladores de software y con fabricantes de hardware. Además, por medio de la marca "Intel Inside" y otros programas de marketing, ejercía mucha influencia en los fabricantes de computadoras personales y en sus canales de distribución.[6]

Intel invertía en investigación y desarrollo montos muy superiores a los que gastaba AMD. Por ejemplo, se esperaba que Intel generara 34 000 millones de dólares por concepto de ingresos en 2004, con una utilidad proyectada de 7 350 millones de dólares. Esto significaba que ganaría en 11 días lo que AMD ganaba en un año. En enero de 2005 Intel tenía una reserva líquida de 14 000 millones de dólares, en comparación con las reservas de alrededor de 1 100 millones de dólares que tenía AMD.

El mercado de los microprocesadores se caracterizaba porque los ciclos de vida de los productos eran cortos y por la migración a microprocesadores que iban ofreciendo cada vez mayor desempeño. AMD sabía que, para poder competir con éxito contra Intel, necesitaba hacer la transición a nuevas tecnologías de procesos a un ritmo muy rápido y ofrecer microprocesadores de mayor desempeño en volúmenes mucho más grandes.

Las cosas empezaron a lucir bien para AMD a finales de la década de los noventa. El auge de Internet había incrementado el apetito de los consumidores y los negocios por poseer microprocesadores. Sin embargo, en esta ocasión, Intel había concluido sus planes para efectuar un cambio paradigmático en su arquitectura, asociándose con HP a fin de fabricar la serie de microprocesadores Itanium.

Hasta entonces Intel había dependido de lo que llamaba la arquitectura x86. Estos chips procesaban los datos en bloques de 32 bits de información y el Itanium procesaría los datos en bloques de 64 bits cada vez. Intel pensaba que esta nueva arquitectura sería una innovación que abriría brecha y prepararía el camino para convertirse en el líder. Sin embargo, en opinión de muchos analistas, Intel había cometido el error de crear el Itanium de tal manera que era necesario reeditar el software que corría utilizando el nuevo chip. Si bien el Itanium prometía una potencia de procesamiento mucho más rápida que los chips existentes, las dificultades asociadas con la migración del software desanimaron a muchos clientes potenciales.

AMD, que había ganado un largo pleito legal contra Intel en la década de los noventa por la fabricación de microprocesadores en el modo x86, se dio cuenta que si su rival pasaba a una nueva arquitectura, crearía una nueva industria y, con el tiempo, se convertiría en el líder de ésta. Así que en 1998 se apresuró a desarrollar su propio microprocesador de 64 bits. Se había dado cuenta de la imperiosa necesidad de construir un microprocesador mejor que el que tenía Intel (el Itanium), también de que debía ser uno que no requiriera actualización del software. Sanders, el fundador de la empresa, dejó en claro a sus altos directivos que el futuro mismo de AMD dependía del Opteron.

Nuevo optimismo

AMD pensaba que el USP (Unique Selling Proposition) de Opteron era que no requería actualizaciones del software cuando se pasaba de la arquitectura de 32 bits a la de 64 bits. Esta característica haría que el Opteron fuera mucho

más amigable para los usuarios que su rival, el Itanium, el cual requería que los usuarios rescribieran el código del software de 32 bits para la migración.

Para 2004 el Opteron era objeto de reseñas muy favorables de los fabricantes. La empresa captó siete por ciento del segmento bajo del mercado de servidores, en comparación con una presencia que había sido casi nula tan sólo unos cuantos años antes. Representó 50 por ciento de las ventas de computadoras de escritorio de las tiendas minoristas de Estados Unidos en agosto de 2004. Incluso cuando Intel anunció que sus ventas habían sido más bajas de lo esperado en ese año porque había disminuido la demanda, AMD no detectó indicio alguno de desaceleración. Al parecer, muchas empresas se habían dado cuenta del beneficio de no tener que reescribir su código. Microsoft se había comprometido a hacer una versión de su software para su servidor de Windows y de Windows XP para los nuevos chips de AMD, pero el gigante del software no había mencionado la fecha en que ésta saldría al mercado. Microsot creía que muchos de sus clientes estaban interesados en la implementación de AMD. Cuando Microsoft corría aplicaciones escritas para chips de 32 bits en un servidor Opteron, cargado con el nuevo sistema operativo de 64 bits de Windows, el desempeño del programa era mucho mejor que con el Windows de 32 bits. Microsoft no estaba dispuesta a colocar todas sus apuestas sólo en el Itanium 2. Además, AMD había actuado mucho más rápido que Intel para lanzar la versión de los chips Opteron.

Red Hat, el fabricante líder del software Linux, ofrecía el Linux para el Opteron. IBM ofrecía una versión compatible de su software DB2 para uso intensivo de bases de datos. A principios de 2003 algunos clientes de IBM ya estaban utilizando la tecnología en forma beta (prueba) y estaban proyectando el chip para su desarrollo.

Algunos fabricantes de servidores especializados, como Angstrom Microsystems, habían celebrado contratos para usar el Opteron. AMD también había vendido algunas unidades basadas en Opteron, para su evaluación, a clientes como Pixar Animation Studios, la empresa de efectos especiales de Hollywood (productores de *Toy Story* y *Finding Nemo,* entre otras), que pudieran utilizar sistemas basados en el Opteron para producir a mayor velocidad y menor costo sus películas generadas por computadora. Mientras tanto Sun, que estaba tratando de abrir sus productos Solaris a otras arquitecturas, estaba considerando la posibilidad de incorporar los Opteron en algunos de sus servidores.[7] Incluso aunque existía la posibilidad de que afectara las ventas de sus procesadores UltraSPARC, empezó a endosar los Opteron en 2004.

HP, que había desarrollado el centro de la arquitectura del Itanium al lado de Intel, al parecer estaba colocando todas sus apuestas en el Itanium 2. Sin embargo, las pruebas demostraban que, para ciertas operaciones intensivas de datos, el Opteron tenía mejor desempeño que el Itanium 2. Aunque insistió en que seguiría comprometida con el Itanium 2, estaba considerando seriamente al Opteron. En noviembre de 2004 anunció una gama de servidores que tenían un Opteron.

Incluso Dell, el actor más fuerte del mercado de las computadoras personales, y por lo general un fuerte usuario de Intel, tenía planes de llegar a este mercado. Randy Groves, su director de tecnología, explicó: "El punto que hace que esta discusión sobre AMD sea diferente de las del pasado es que, hasta ahora, la proposición de valor de AMD había sido la compatibilidad con Intel a un costo más bajo. Ahora no es la fijación del precio lo que está a discusión. Esto es algo que Intel no tiene".[8]

Sin embargo, Dell sentía una enorme lealtad a Intel, sobre todo por el apoyo que ésta le había dado, ya que le pagaba por comercializar sus productos si exhibía su logotipo. Los analistas pensaban que Dell se esperaría a ver si AMD podía fabricar el Opteron de forma consistente en grandes volúmenes.

En 2003 IBM anunció que compartiría con AMD su tecnología y técnica de producción, lo que dio pie a especulaciones de que el Opteron y el Athlon 64 serían fabricados en plantas de esta empresa. IBM, además, criticaba las afirmaciones de que Intel[9] era escalable y, al parecer, favorecía la combinación del Opteron y Linux.

En última instancia, Microsoft esperaba poder apoyar al Opteron de la misma manera en que al principio había apoyado al Itanium, con un producto interino específico para ese CPU. AMD esperaba que el Opteron tuviera un apoyo de 32 bits en el Servidor Windows de 2003, con un apoyo de 64 bits cierto tiempo después. SuSE, una empresa que fabricaba productos basados en Linux, en Nuremberg, Alemania, y Red Hat, otra empresa que hacía lo mismo, informaron que proporcionarían software de Linux desarrollado para el Opteron.

La mayor parte de las ventas del producto microprocesador de AMD provenía de la séptima generación de los procesadores Athlon y Duron, compatibles con el Windows x86 de Microsoft. La empresa había diseñado sus microprocesadores Athlon y Duron en torno a la RISC (arquitectura para un conjunto reducido de instrucciones para computadora), la cual permitía que los microprocesadores desempeñaran menos tipos de instrucciones de computadora y operaran a mayor velocidad. Estos microprocesadores de AMD eran compatibles con el software de sistemas operativos, como Windows XP, Windows 2000, Windows 98 y los sistemas operativos anteriores de Windows, así como con Linux y UNIX.

Un nuevo líder

Hemos llegado para quedarnos, no nos vamos a marchar.

— Hector Ruiz[10]

Jerry Sanders había sido el arquitecto del éxito de AMD durante más de 30 años. Él solo había construido AMD partiendo de cero y, a lo largo de los años, le había dado a Intel una parte de su dinero. A finales de la década de los noventa Sanders se dio cuenta de que había llegado el momento

de planear su sucesión. Con más de 60 años de edad, también había sentido que el consejo de la empresa lo presionaba para que designara a una persona que se pudiera encargar de hacer avanzar los planes del juego de los 64 bits. Poco después, antes de anunciar que se jubilaba, eligió a Héctor Ruiz para encabezar AMD.

Sanders había empezado a cortejar a Ruiz cuando estaba a la cabeza de la división de semiconductores de Motorola. No tardó en darse cuenta de que él era la persona más indicada para dirigir AMD: "Soy una persona de impacto y Héctor es una de procesos. Conocí a Héctor y me di cuenta de que era una persona de tipo corporativo, conocía los detalles de la administración de inventarios y de la cadena de suministro, cosas que no se me daban bien".[11]

Cuando Ruiz estaba en Motorola, él y Sanders habían pasado dos años juntos trabajando, para sus respectivas empresas, en el desarrollo de una memoria inmediata y en la tecnología de cobre.

Sanders había tratado de comprar el negocio de semiconductores de Motorola para fusionarlo con AMD, pero sus planes fracasaron debido a la resistencia de Chris Calvin, el presidente de Motorola. A continuación Sanders invitó a Ruiz para que fuera el director de operaciones de AMD y le prometió que le entregaría la estafeta en 2002. A pesar de los esfuerzos de Motorola por retenerlo, éste aceptó la invitación.

Cuando Ruiz llegó, las cosas no marchaban muy bien para AMD. La burbuja de las punto.com acababa de estallar y la empresa estaba a punto de caer en números rojos. Había muchos problemas con los microprocesadores, los cuales debían atacarse de inmediato. Comenzó por despedir a unos 5 000 empleados, cerró dos plantas y se empeñó en reducir costos y en el *outsourcing*. Sin embargo, no redujo los gastos para investigación y desarrollo. En 2002, a pesar de que AMD había perdido 1 300 millones de dólares, con ingresos de 2 700 millones de dólares, destinó 30 por ciento de sus ingresos a este rubro.

Ruiz también siguió contratando personal clave para que trabajara en el Opteron. Adquirió dos empresas pequeñas que tenían mucho talento técnico. En 2002 Sanders le cedió a Ruiz el puesto de presidente y él permaneció como presidente del consejo, pero más adelante, ese mismo año, también le dejó este otro cargo.

Ruiz, que era más simple y democrático, del tipo que metía las manos, contrastaba enormemente con Sanders, quien era conocido por sus extravagancias. Ruiz dijo: "Para ser francos, bajo el mando de Jerry la empresa era muy autocrática y centrada en el poder". Bob River, el director de finanzas, que trabajó con los dos hombres, comentó: "El estilo de juego de Jerry era anotar un *homerun* o un *strike out*, no había puntos intermedios. La empresa podía tener un gran año o registrar un desastre flagrante. Hector se enfoca más a los procesos. Ahora nos preocupamos más por conseguir que los hombres lleguen a la base".[12]

En general, Sanders era percibido como un hombre de personalidad exagerada, que administraba la estrategia sólo y que tomaba todas las decisiones críticas de la misma manera. Por ende, Wall Street consideraba que AMD era una empresa que tendía a grandes riesgos. Por el contrario, Ruiz, de origen humilde, y tímido y reservado, era conocido por escuchar a las personas antes de tomar una decisión. Un exempleado de Motorola que había trabajado bajo su mando comentó: "Sin lugar a dudas habrá un marcado contraste (cambio de liderazgo) tan sólo porque Sanders es conocido por su personalidad escandalosa, y como alguien que siempre ha tenido un estilo gerencial muy entusiasta. Hector, como buen ingeniero, suele hablar más tenue y pensar más las cosas".[13]

Ruiz hizo hincapié en la necesidad de complacer a los clientes. Pasó gran parte de su tiempo creando nuevas alianzas, como la empresa conjunta con Sun, la cual le permitiría a AMD estar con el Opteron en los servidores de bajo costo de Sun. Esto parecía un logro notable porque Sun, una empresa integrada de forma vertical, por lo general había utilizado sus propios chips SPARC.

Con la vista en el futuro

En 2004 AMD lanzó al mercado una serie de microprocesadores para empresas usuarias. Introdujo nuevas técnicas de producción e impulsó con ahínco una nueva tecnología, la cual integraba varios microprocesadores en un solo chip.

AMD también proyectaba contarse entre las primeras empresas que introdujeran procesadores de doble centro para servidores y computadoras de escritorio. Estos chips tendrían dos procesadores grabados en un solo chip para poder ofrecer un mejor desempeño. Intel estaba proyectando lanzar una línea de procesadores con centro doble para finales de 2003, pero los ingenieros de AMD confiaban en que podrían llegar al mercado mucho antes que su rival de mayor tamaño.

Ruiz creó nuevas divisiones de negocios en AMD, las cuales se concentrarían en incorporar chips a teléfonos celulares y a productos de electrónica de consumo. También emprendió una campaña de marketing con anuncios en el *Wall Street Journal* y otros periódicos destacados.

A principios de 2005 AMD anunció que su nuevo chip, el Turion 64, estaría disponible en computadoras portátiles en junio de ese mismo año, para competir contra el Centrino de Intel y el Astro de Transmeta. Creía que el Turion abriría la puerta de una nueva era en la computación móvil. La meta del Turion 64 móvil eran los profesionales de negocios y los consumidores que se movían mucho y que necesitaban computadoras portátiles de alto desempeño, muy confiables y con baterías de larga duración, una compatibilidad inalámbrica sobresaliente, amplia variedad de gráficos y seguridad reforzada.

Un directivo de AMD comentó: "La tecnología móvil del Turion 64 de AMD representa la libertad y el desempeño móvil personificado. Esperamos que esta nueva familia de productos siente el precedente de las computadoras portátiles de la misma manera que el Opteron de AMD lo hizo en el caso de los servidores".[14]

En 2004 AMD conquistó alrededor de un punto de porcentaje del mercado de los microprocesadores, con lo

que aumentó su participación a 15.8 por ciento.15 También se esperaba que AMD registrara ventas por 5 100 millones de dólares ese año. Las acciones, a 21.73 dólares en diciembre de 2004, habían duplicado su precio desde septiembre de 2004. AMD había planteado ambiciosos planes para su futuro: 10 por ciento del mercado en el segmento bajo de los servidores para finales de 2004, 30 por ciento del mercado de las computadoras personales empresariales y 50 por ciento del mercado de las computadoras personales de consumo para 2009. A pesar de estos ambiciosos planes, la empresa estaba consciente de que no podía subestimar a Intel. En 1999 AMD había estado a la vanguardia, cuando presentó el Ahtlon, que entonces era más rápido que el procesador comparable de Intel. Después, Intel la había alcanzado y, con el tiempo, la había superado en el desempeño de procesadores. Ahí, AMD empezó a perder dinero.

Intel no era la única amenaza para AMD. Samsung Electronics, de Corea del Sur, había estado gastando mucho dinero en equipo para fábricas de chips y en capacidad de producción. Texas Instruments, que competía contra Intel en los chips de teléfonos celulares, estaba trabajando en una fábrica propia de avanzada con un costo de 3 000 millones de dólares.

Para AMD, 2004 había sido un buen año. La empresa le había quitado participación de mercado a Intel y había visto cómo incrementaba el precio de sus acciones y sus reservas monetarias. Sin embargo, 2005 había iniciado con una mala señal. El 10 de enero la empresa anunció que los ingresos del cuarto trimestre de 2004 estarían muy por debajo de las expectativas de Wall Street. Tan pronto como se conoció el anuncio, los precios de las acciones de AMD cayeron 25 por ciento, de cerca de 25 dólares a finales de 2004 a unos 14 dólares (véase la figura 3).

AMD tuvo que reducir sus ingresos porque Intel disminuyó los precios de su chip de memoria inmediata[16] Intel tan sólo percibió alrededor de siete por ciento del total de sus ingresos de este segmento, mientras que AMD obtenía alrededor de 50 por ciento de sus ingresos de los chips de memoria inmediata. Poco después de que AMD anunció que sus ingresos habían sido flojos, Intel señaló que había tenido muy buenos ingresos en el cuarto trimestre de 2004. Esto afectó incluso más las acciones de AMD.

Ruiz consideraba que el desempeño de la memoria inmediata de su empresa era "terriblemente triste".[17] También señaló que iba a reforzar el negocio de la memoria inmediata de AMD. En el último trimestre de 2004 la empresa perdió casi 30 millones de dólares, con ventas por 1 260 millones de dólares. Esto ocurrió a pesar de que las ventas de procesadores aumentaron 26 por ciento en comparación con el mismo periodo de 2003.

> *Fue un final muy triste para un año que, por lo demás, fue estupendo.*
>
> — Hector Ruiz[18]

NOTAS

1. Director de la unidad de negocios de servidores y estaciones de trabajo de AMD, "AMD Says Intel Pride Came Before 64-32 Fall", 17 de febrero de 2004, www.theinquirer.net.
2. El costo total de posesión (CTP) es un modelo desarrollado por el Grupo Gartner para analizar los costos directos e indirectos de la posesión y la utilización de hardware y software. Los administradores de sistemas empresariales utilizan distintas versiones del TCO para reducir costos al mismo tiempo que incrementan los beneficios de los desembolsos en tecnología de la información.
3. Según citeseer.ist.psu.edu, todo enchufe en la parte posterior de una computadora que se utilice para conectar otra pieza de hardware se llama un puerto I/O (entrada/salida). Las velocidades del CPU están aumentando con asombrosa rapidez, mientras que la velocidad de los discos no lo está haciendo así. Este cambio tecnológico sugiere que muchas aplicaciones de ingeniería y oficina podrían llegar a estar tan limitadas en la I/O que no se puedan beneficiar de más mejoras en el CPU. Esto se conoce como un cuello de botella en la I/O.
4. Webopedia define latencia como la cantidad de tiempo que un paquete tarda en viajar de la fuente al destino. Juntos, la latencia y el ancho de banda definen la velocidad y la capacidad de una red.
5. www.learnthat.com define CAD (Diseño asistido por computadora) como un término general que se refiere a las aplicaciones y el método para diseñar cosas utilizando la computadora. El CAD se utiliza para diseñar edificios y objetos. AutoCAD es un programa muy popular de CAD.
6. AMD informe anual de 2002.
7. Un solo tablero de circuitos integrado con componentes como procesadores, memoria y conexiones con redes, los cuales por lo general se encuentran en tableros múltiples. Las pestañas de los servidores están diseñadas para deslizarse y entrar en los servidores existentes. Las pestañas de servidores tienen costos más eficientes, son más pequeñas y consumen menos energía que los servidores tradicionales de caja (Fuente: http://e-comm.webopedia.com/TERM/S/server_blade.html).
8. Kirkpatrick, David, Tkacyk, Christopher, "See This Chip?", Fortune, 3 de febrero de 2003, Vol. 147, Núm 3, pp. 52-59.
9. Escalabilidad. Medida del grado de facilidad con el cual se puede configurar un sistema (sumando o restando procesadores y memoria, etc) con el propósito de hacerlo más o menos potente para suministrar la potencia de procesamiento requerida.
10. "Suddenly It's AMD Inside", *BusinessWeek*, 20 de septiembre de 2004.
11. Kirkpatrick, David: "Chipping Away At Intel", Fortune, 1º de noviembre de 2004, Vol. 150, Núm. 8, pp. 44-50.
12. "Ruiz's Influence on AMD", *Austin Business Journal*, 19 de abril de 2002.
13. "Turion is Notebook Opteron", *www.techtree.com*, 10 de enero de 2005.
14. "Turion is Notebook Opteron," *www.techtree.com,* 10 January 2005.
15. Según Mercury Research, consultores en chips.
16. Los chips de memoria inmediata almacenan datos en teléfonos celulares y otros aparatos electrónicos. Además de Intel y AMD, Samsung es un actor importante en el terreno de los chips de memoria inmediata.
17. "AMD Profits Disappear in a Flash," *www.theregister.co.uk,* 19 de enero de 2005.
18. "AMD Might Sell Off Flash Business," *www.theinquirer.net,* 19 de enero de 2005.

BIBLIOGRAFÍA

Abbinanti, David, "AMD Support", *VARBusiness*, Vol. 18, Núm. 15, 22 de julio de 2002, p. 80

Informe Annual de AMD, 2002.

"AMD Aims for 45nm in 2007", *Electronic News*, 3 de octubre de 2003.

"AMD Might Sell Off Flash Business", www.theinquirer.net, 19 de enero de 2005.

"AMD Opteron Woes Conservative Server Market", *EBN*, Núm. 1359, 21 de abril de 2003, pp. 3-5.

"AMD Opterons Power Supercomputer", *Electronic News*, Vol. 49, Núm. 31, 4 de agosto de 2003.

"AMD Powers Down for 2004", *Computergram Weekly*, 19 de septiembre de 2003.

"AMD Profits Disappear in a Flash", www.theregister.co.uk, 19 de enero de 2005.

"AMD to Set up Fully Owned Company in China", *Asia Intelligence Wire*, 5 de octubre de 2003.

"Appro Readies Blade Servers Based on AMD Opterons", *Computergram Weekly*, 9 de abril de 2003.

Clark, Don, "AMD's Opteron Chip Puts Pressure on Rival Intel", *Wall Street Journal Eastern Edition*, Vol. 243, Núm. 31, 13 de febrero de 2004.

Fay, Joe, "AMD's Opteron Pricing to Track Xeon", *Unigram X*, 15 de agosto de 2003.

Fay, Joe, "Dell Hints at Plans for AMD's Opteron", *Unigram X*, 3 de mayo de 2002.

Gomes, Lee, "Intel Turns to a Stunt as Challenger AMD Beats It to the Market", *Wall Street Journal Eastern Edition*, Vol. 242, Núm. 63, 29 de septiembre de 2003, pp. 1-2.

Keltcher, Chetana, N, McGrath, Kevin J., Ahmed, Ardsher y Pat Conway, "The AMD Opteron Processor for Multiprocessor Servers", *IEEE Micro*, marzo/abril de 2003.

Kennedy, Kristen, "AMD Opteron Sets Out to Surf Virtualization Wave", CRN, Núm. 1124, 6 de diciembre de 2004, p. 55.

Kirkpatrick, David, "Chipping Away at Intel", *Fortune*, Vol. 150, Núm. 8, 1 de noviembre de 2004, pp. 44-50.

Kirkpatrick, David y Christopher Tkaczyk, "See This Chip?", *Fortune*, Vol. 147, Núm. 3, 3 de febrero de 23, 52-59.

Kovar, Joseph F., "Opportunity Rich for 64Bit AMD Opteron", *Computer Reseller News*, Núm. 1046, 19 de mayo de 2003, p. 65.

Moltzen, Edward F., "AMD Oteron Gets Lift from Distributors", *Computer Reseller News*, Núm. 1059, 25 de agosto de 2003, p. 122.

Moltzen, Edward F., "Price Talk Envelops AMD Opteron", *Computer Reseller News*, Núm. 126, 23 de diciembre de 2002, p. 8.

Morgan, Timothy Prickett, "IBM Debuts Servers Based on AMD Opterons", *Computergram Weekly*, 31 de junio de 2003.

Morgan, Timothy Prickett, "Newisys Causes a Stir With AMD Opteron Servers", *Computergram Weekly*, Núm. 1043, 13 de enero de 2003, p. 102.

Piven, Joshua, "AMD's Opteron Aims at Itanium in 64-Bit Battle", *Computer Technology Review*, junio de 2003.

Popovich, Ken, "IBM Backs AMD's Opteron Processor", *eWeek*, Vol. 19, Núm. 31, 28 de octubre de 2002, p. 20.

Popovich, Ken, "Cray Supercomputer to Tap AMD's Opteron", *eWeek*, Vol. 19, Núm. 43, 28 de octubre de 2002, p. 15.

Randazzese, Vincent A., "AMD's Opteron Ups Ante vs. Intel's Xeon", *Computer Reseller News*, 28 de abril de 2003.

"Turion Is Notebook Opteron", www.techtree.com, 10 de enero de 2005.

Wolfe, Alexander, "AMD's 64-Bt Gambit", *VARBusiness*, Vol. 20, Núm. 18, 23 de agosto de 2004. pp. 40-45.

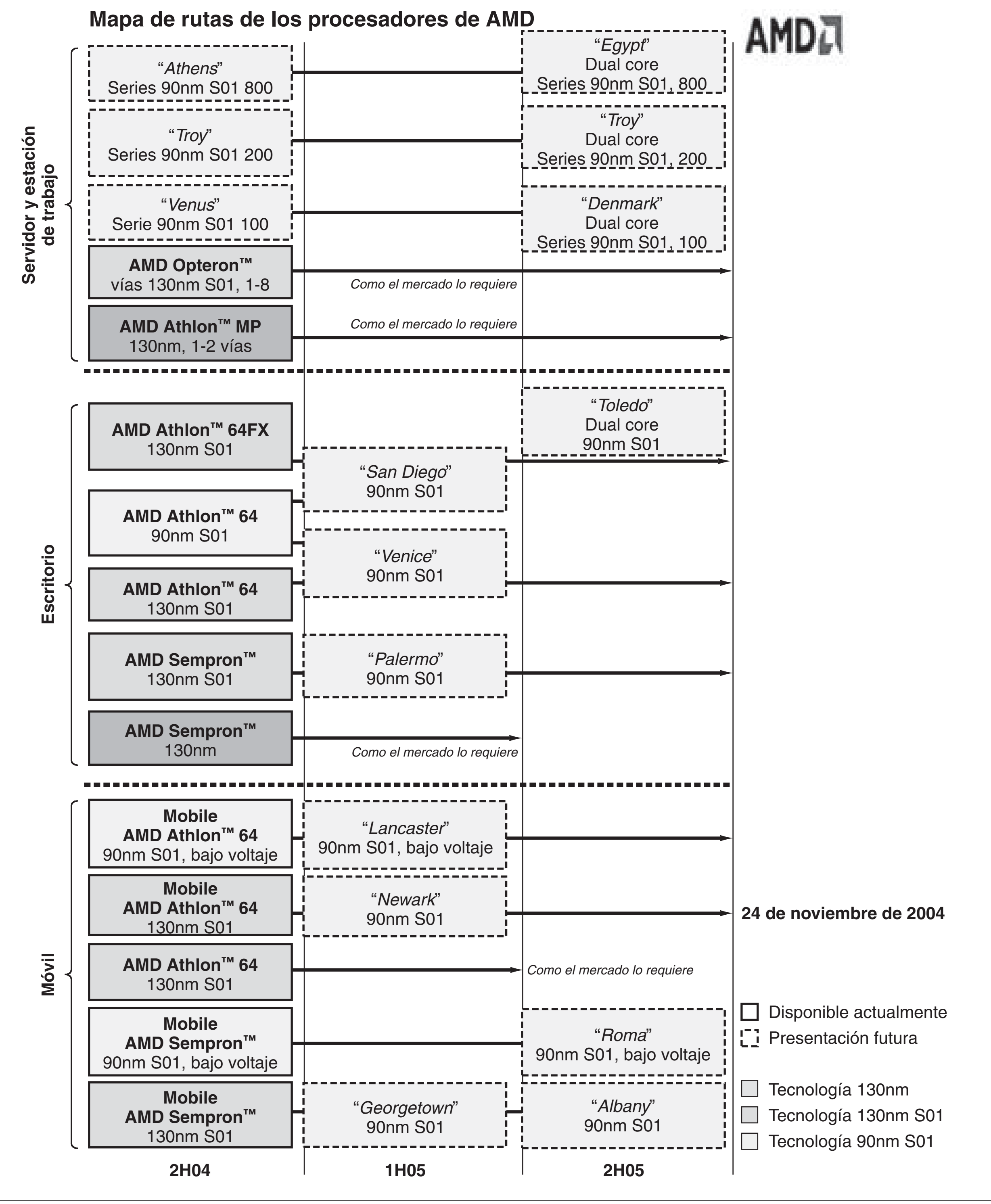
Yahoo Finance, http://finance.yahoo.com/

FIGURA 1 Acciones de AMD (enero 2000-enero 2005)



Fuente: http://finance.yahoo.com/

FIGURA 2 Mapa de rutas de los productos de AMD



Fuente: www.amd.com

FIGURA 3 Características del Opteron

Característica	Beneficio
Capacidad de cómputo simultánea de 32 y 64 bits	Permite a los usuarios ejecutar aplicaciones y sistemas operativos de 32-bits y/o de 64-bits según lo deseen, sin sacrificar desempeño
Apoyo de un máximo de tres (3) vínculos coherentes de hipertransportación, que proporcionan hasta un máximo de ancho de banda de 19.2 GB/s por procesador	Proporciona una I/O sustancial de ancho de banda para las aplicaciones presentes y futuras que necesite
Espacio de 256 terabytes para direcciones en memoria	Crea un importante beneficio de desempeño para las aplicaciones que guardan en la memoria grandes (o muchos) conjuntos de datos
Se puede escalar de una a ocho vías en centros de datos o de cómputo enteros utilizando la misma infraestructura de hardware y de software	Permite un máximo de flexibilidad en la infraestructura de la TI, lo cual contribuye al éxito de la línea de fondo
El controlador integrado de la memoria disminuye las latencias durante el acceso a la memoria en un sistema de servidor SMP	Produce un procesamiento computacional rápido que mejora el desempeño y la productividad

Fuente: www.amd.com

FIGURA 4 AMD. Calendario de hechos importantes

1 de mayo de 1969	AMD se constituye como empresa con 100 000 dólares
Septiembre de 1969	La empresa se muda a las nuevas oficinas centrales con domicilio en el 901 Thompson Place, Sunnyvale.
Noviembre de 1969	El primer molde bueno surge de Fab 1: el Am9300, un registro de cambios MSI de 4 bits.
Mayo de 1970	AMD termina su primer año con 53 empleados y 18 productos, pero todavía sin ventas.
1970	Introducción del primer producto patentado, el Am2501.
Noviembre de 1972	Producción de wafers en el edificio recién construido en el 902 de Thompson Place.
Septiembre de 1972	AMD se vuelve pública con la emisión de 525 000 acciones a 15 dólares cada una.
Enero de 1973	Primera base de producción en el extranjero, en Penang, Malasia, para fabricar grandes volúmenes.
1973	Se instituye el reparto de utilidades
1974	AMD cierra su quinto ejercicio fiscal con ventas por 26.5 millones de dólares.
Mayo de 1974	Para celebrar su quinto aniversario, AMD organiza una feria en la calle para los empleados y regala un televisor, bicicletas de 10 velocidades y parrillas para asar.
1974	Se termina el edificio con domicilio en el 915 de DeGuigne, Sunnyvale.
1974-1975	La recesión provoca que AMD implemente una semana laboral de 44 horas para el personal profesional.
1975	AMD entra en el mercado RAM con el AM9102.
1975	"Las personas primero y los productos y las utilidades vendrán detrás de ellas" – Jerry Sanders
1975	La línea de productos de AMD incluye el procesador estándar 8080ª y la familia AM2900.

FIGURA 4 (*continúa*)

1976	La primera gran fiesta navideña de AMD tiene lugar en Rickey's Hyatt House en Palo Alto.
1976	AMD e Intel firman un contrato de licencia de patentes cruzada.
1977	Siemens y AMD constituyen Advanced Micro Computers (AC).
1978	AMD inaugura una planta armadora en Manila.
1978	La empresa llega a un hecho importante para las ventas: tasa corrida anualizada de 100 millones de dólares
1978	Se prepara el solar para la planta de manufactura en Austin.
1979	Inicia la producción en Austin.
1979	Las acciones de la empresa cotizan en la Bolsa de Nueva York.
1980	Josie Lleno gana 1 000 dólares al mes por 20 años en la fiesta de "Navidad en mayo" en el Centro de Convenciones de San José.
1981	Los chips de AMD vuelan a bordo del transbordador espacial Columbia.
1981	Se construyen las instalaciones de San Antonio.
1981	AMD e Intel renuevan y expanden su contrato original de licencias cruzadas.
1982	La primera línea de productos (MMP) inicia sus operaciones en Austin con cuatro empleados.
1982	AMD e Intel firman contrato de intercambio de tecnología, centrado en la familia de microprocesadores y periféricos iAPX86.
1983	AMD introduce la norma INT.STD.1000, el estándar de calidad más alto del sector.
1983	Se constituye AMD de Singapur.
1984	Inicia la construcción de la fábrica en Bangkok.
1984	Inicia la construcción del segundo edificio en Austin.
1984	AMD figura en la lista del libro "Las 100 Mejores Empresas para Trabajar en Estados Unidos".
1985	AMD llega a la lista de las 500 empresas de Fortune por primera vez.
1985	Fabs 14 y 15 inician operaciones en Austin.
1985	AMD lanza la campaña de Liberty Chip.
1986	Se introduce la familia 29 300 de chips de 32 bits.
1986	AMD introduce el primer EPROM de 1 millón de bits del sector.
Octubre de 1986	Debilitada por la larga recesión, AMD anuncia su primera reestructuración de la planta de trabajadores en más de 10 años.
Septiembre de 1986	Tony Holbrook es nombrado presidente de la empresa.
1987	AMD establece una tecnología CMOS con Sony.
Abril de 1987	AMD inicia acción de arbitraje contra Intel.
Abril de 1987	AMD y Monolithic Memories Inc. formalizan una fusión.
Octubre de 1988	Preparación del predio SDC.
Mayo de 1989	AMD establece la oficina de la dirección ejecutiva, compuesta por tres altos directivos de la empresa.
Mayo de 1990	Rich Previte es nombrado presidente y director de operaciones. Tony Holbrook sigue como presidente y es nombrado vicepresidente del consejo de administración.
Septiembre de 1990	Silicon empieza por medio del SDC.
Marzo de 1991	AMD introduce la familia de microprocesadores AM386, con lo cual rompe el monopolio de Intel.
Octubre de 1991	AMD embarca su millonésimo Am386.

FIGURA 4 (*continúa*)

Febrero de 1992	Termina el arbitraje de cinco años contra Intel y AMD goza de pleno derecho de fabricar y vender la familia completa de microprocesadores Am386.
Abril de 1993	AMD y Fujitsu constituyen una empresa conjunta para producir memorias inme-diatas.
Abril de 1993	Los primeros miembros de la familia de microprocesadores Am486 son introducidos.
Julio de 1993	Preparación del predio de la Fab 25 en Austin.
1993	Se anuncian los planes para el proyecto AMD-K5
enero de 1994	Compaq Computer Corp. y AMD forman una alianza a largo plazo para que los microprocesadores Am486 suministren energía a las computadoras Compaq.
Febrero de 1994	El personal de AMD empieza a mudarse a la plaza de AMD en Sunnyvale.
Febrero de 1994	Digital Equipment Corp. se convierte en la fundidora de los microprocesadores Am486.
10 de marzo de 1994	El jurado de la corte federal confirma el derecho de AMD para el microcódigo de Intel en el juicio del coprocesador matemático 287
1 de mayo de 1994	AMD celebra su XXV aniversario con Rod Stewart en Sunnyvale y Bruce Hornsby en Austin.
1995	Inicia la construcción de las instalaciones de la empresa conjunta formada por Fujitsu- AMD: Semiconductor Limited (FASL).
1995	Se concluye la Fab 25
1996	AMD adquiere NexGen.
1996	AMD inicia obras de la Fab 30 en Dresden.
1997	AMD introduce el procesador AMD-K6.
1998	AMD revela el procesador Athlon (antes con el nombre de código K7) en el Microprocessor Forum.
1998	AMD y Motorola anuncian una alianza a largo plazo para desarrollar tecnología de interconexión de cobre.
1999	AMD celebra su XXX aniversario.
1999	AMD introduce el procesador AMD Athlon, el primer procesador de séptima generación del mundo para cómputo con Microsoft Windows.
2000	AMD anuncia que Héctor Ruiz ha sido nombrado presidente y director de operaciones.
2000	AMD de Japón celebra XXV aniversario.
2000	Las ventas de AMD en el primer trimestre pasan de 1 000 millones de dólares por primera vez en la historia de la empresa.
2000	AMD comienza los primeros embarques que producen ingresos desde la Fab 30 de Dresden.
2001	AMD introduce el procesador AMD Athlon XP.
2001	AMD introduce el procesador dual AMD Athlon MP para servidores y estaciones de trabajo.
2002	AMD y UMC anuncian una alianza general para poseer y operar una fabrica para producir wafers de 300mm en Singapur y para colaborar en el equipo de tecnología para procesos avanzados.
2002	AMD constituye la unidad de negocios Personal Connectivity Solutions con la adquisición de Alchemy Semiconductor.
2002	Héctor Ruiz sucede a Jerry Sanders en el puesto de presidente de AMD
2002	AMD introduce el primer dispositivo de memoria inmediata basado en la arquitectura de MirrorBit.

Fuente: www.amd.com

FIGURA 5 AMD: Datos financieros clave

MEDIDAS DE VALUACIÓN	
Cap de mercado (en el día)	7.69B
Valor de la empresa (23-nov-04)	8.50B
Flotación P/E (mfo, en el día)	47.96
Forward P/E (fye 28 dic-05)	29.11
Proporción PEG (esperada a 5 años)	2.67
Precio/ventas (mfo)	1.55
Precio/libros (tmr	2.88
Valor empresa/ingresos (mfo)	1.72
Valor empresa/EBITDA(mfo)	5.94
HECHOS FINANCIEROS RELEVANTES	
Ejercicio fiscal	
Cierre ejercicio fiscal	28-Dec
Trimestre más reciente (tmr)	30-Sep-04
Rentabilidad	
Margen de utilidad (mfo)	2.89%
Margen de operación (mfo)	5.02%
Efectividad de la administración	
Rendimiento sobre activo (mfo)	2.04%
Rendimiento sobre capital social (mfo)	6.70%
Estado de resultados	
Ingresos (mfo)	4.94B
Ingresos por acción (mfo)	11.828
Crecimiento de ingresos (lfy)	30.50%
Utilidad bruta (mfo)	1.19B
EBITDA (mfo)	1.43B
Promedio ingreso neto a comunes (mfo)	164.31M
EPS diluido (mfo)	0.437
Crecimiento en utilidades (lfy)	N/A
Balance general	
Total de liquidez (tmr)	1.19B
Total de liquidez por acción (tmr)	3.23
Total de deuda (tmr)	2.04B
Total deuda/capital (tmr)	0.795
Razón circulante (tmr)	1.926
Valor de acción en libros (tmr)	7.226
Estado de flujo de efectivo	
De operación (mfo)	1.11B
Flujo de efectivo disponible (mfo)	–19.61M
Historial de precios de las acciones	
Beta	3.101
Cambio 52 semanas	23.87%
Cambio 52 semanas (respecto a 500 de S&P)	9.57%
Máximo 52 semanas (17-nov- 04)	22.49

FIGURA 5 (*continúa*)

Mínimo 52 semanas (32 sept-04)	10.76
Promedio movible 50 días	15.34
Promedio movible 200 días	14.57
Estadísticas de las acciones	
Volumen promedio (3 meses)	11 241 727
Volumen promedio (10 días)	16 833 000
Acciones en circulación	367.07M
Flotación	356.10M
% en posesión de personal de empresa	2.99%
% en posesión de instituciones	65.88%
Acciones a corto plazo (al 8-oct-04)	64.70M
Volumen diario (al 8-Oct-04)	N/A
Razón a corto plazo (al 8-oct-04)	6.725
% de flotación a corto plazo (al 8-oct-04)	18.17%
Acciones a corto plazo (mes anterior)	58.64M

Fuente: Datos de Reuters, Yahoo Finance, finance.yahoo.com

Anheuser-Busch y Harbin Brewery Group of China

C-4

Michael H. Moffet
Kannan Ramaswamy

Thunderbird, The Garvin School of International Management

Todo bajo el cielo está en desorden. La situación es excelente.

— Mao Tse-tung

La inexorable industrialización del campo chino avanza tierra adentro, reptando a lo largo de las riberas de los ríos, serpenteando hasta llegar a las áreas rurales de las montanas en una búsqueda incesante de mano de obra. El avance de la marcha de China tiene algo de inevitable: quienes marcan el paso tienen su propio ritmo implacable; es decir, en unos cuantos años la cuenca del Yangtse será la base manufacturera más grande del mundo. Sólo es cuestión de tiempo, y los cambios fraguados en su despertar afectarán al mundo entero. En el centro de todo, en un plazo de 10 años, la Bolsa de Shangai había pasado de la nada a ser una de las más grandes de Asia; para una empresa bien administrada, reunir 1000 millones se ha vuelto una cuestión casi de rutina. La economía china ha llegado al punto de ser autosustentable y, al parecer, el crecimiento exponencial que se venía pronosticando desde hace muchos años... por fin ha ocurrido. Los extranjeros contribuyeron a activar el fusible, pero gran parte de ello fue impulsado por los propios chinos

— Tim Clissold, *Mr. China*, p. 298.

China siempre había tenido un atractivo especial para los empresarios del mundo. El solo tamaño de su mercado, su población y sus recursos naturales ofrecían oportunidades de proporciones asombrosas. A partir de la primera oleada importante de inversión extranjera directa a finales del siglo XIX, que financió la construcción de los ferrocarriles chinos, muchas oleadas de euforia financiera han bañado la tierra prometida. Sin embargo, para sorpresa de muchos, a lo largo del siglo XX la euforia a menudo no estuvo justificada. Las empresas globales, salvo contadas excepciones, no habían podido alcanzar los resultados prometidos. ¿Los esfuerzos de Anheuser-Busch correrían otra suerte?

EL DESAFÍO CHINO

En la última década del siglo XX China atrajo más de 300 000 millones de dólares de capital extranjero aportado por empresas que querían tener presencia en ese país. A pesar de este enfoque intenso, hubo pocos casos de éxito; de hecho, poco después de su aclamación pública, se vio que varios de ellos no habían sido reales. Muchas de las lecciones aprendidas fueron complejas y contradictorias; tanto el *yin* como el *yang* habían resultado incorrectos. Los patrones del fracaso apuntaban hacia un conjunto de cuestiones recurrentes que casi todas las empresas extranjeras que entraron en China afrontaron de alguna manera.

- **Navegando por el contexto político y legal.** China había demostrado que en verdad era inescrutable en cuanto a la forma en que la política intervenía en la administración de las empresas privadas, las relaciones laborales, las relaciones bancarias e, incluso, los fundamentos rudimentarios del liderazgo. Aun cuando la mayor parte de los occidentales pensaba que China estaba muy centralizada y burocratizada, en realizad el país siempre operaba con una estructura de poder muy descentralizada, en la cual el gobierno comunista de la China nacionalista sólo representaba un estrato más de burocracia. Los gobiernos de las provincias y los municipios, así como los de las alcaldías de las ciudades más grandes, tenían una ingerencia muy importante en los asuntos locales. Por



ejemplo, muchos de los alcaldes de las ciudades administraban poblaciones y suministros de recursos que eran mucho mayores que los de algunos países de Europa. Existía una jerarquía implícita de poder que se debía respetar. Por ejemplo, el *chop* de la empresa, el sello rojo que lucía un documento oficial o las instrucciones de la organización, daba poder a su portador. No existía duda alguna de que, quienquiera que lo obtuviera (por el medio que fuera), detentaba el poder para todas las transacciones asociadas con la organización misma.

- **Una empresa conjunta (EC) en comparación con una empresa extranjera de propiedad total (EEPT).** El gobierno de China llevaba muchos años requiriendo que todas las empresas extranjeras que entraban al país lo hicieron mediante una empresa conjunta. Por lo general una EC permitía que un inversionista extranjero pudiera aprovechar los recursos, las operaciones, la presencia en el mercado y hasta el talento existente, pero también cargaba con el peso habitual de los procesos de negocio y las culturas corporativas existentes. Esta parte de la política industrial tenía por objeto garantizar que las empresas locales adquirieran mayor competencia y exposición a las tecnologías operativas, así como las mejores prácticas que se esperaba llevarían consigo sus socios occidentales. Este requisito por lo general restringía al inversionista extranjero a un conjunto limitado de socios locales, que habían sido identificados por el gobierno por razones que con frecuencia no tenían demasiada relación con la experiencia o el conocimiento. Estas sociedades casi siempre degeneraban en batallas por los derechos registrados y en conflictos por la posesión de la propiedad intelectual, sin dejar claros vencedores.

  Ahora las EEPT ofrecían la posibilidad de que los inversionistas extranjeros que quisieran establecer operaciones en China tuvieran una posesión y un control independientes. Si bien éstos ahora estaban en manos de los inversionistas extranjeros, el terreno todavía distaba mucho de ser llano. Los problemas habituales asociados con la infraestructura política y legal del país seguían presentes.
- **Soluciones y liderazgo chinos.** Una razón que se esgrimía con frecuencia para explicar por qué era tan difícil tener éxito en China quedaba resumida, por desgracia, en la expresión que decía que "los problemas chinos requieren soluciones chinas", un argumento que pretendía transmitir la idea de que los extranjeros no pueden aprender a sobrevivir y a prosperar con éxito en China. Muchos inversionistas extranjeros habían recurrido a directores y líderes chinos para que les ayudaran a entender el mercado, sólo para encontrar que ellos mismos competían contra sus propios empleados para obtener negocios, talento e incluso financiamiento.
- **Marcas chinas antes que marcas globales.** En el terreno de las marcas, la idea de que una marca global podía dominar en un segmento de mercado dedicado y fijar precios extraordinarios ofreciendo la calidad establecida, estaba resultando falsa en los mercados chinos. Numerosas marcas globales bien establecidas fracasaron de forma rotunda cuando fueron introducidas en China, porque con frecuencia no coincidían con los gustos, las preferencias o los precios que se ajustaban a las condiciones locales. Por ejemplo, las marcas globales de cerveza más famosas tenían sólo 0.5 por ciento del mercado chino. Gran parte del terreno estaba dominado por marcas locales y regionales que, al parecer, tocaban las fibras más sensibles del consumidor chino.

Con este telón de fondo, de evidencias encontradas y consejos contradictorios , Anheuser-Busch empezó a buscar el vellocino de oro. China se estaba volviendo más próspera y sus filones se estaban abultando con un segmento de la población que ocupaba el rubro de las bebidas de primera. Se podría ganar mucho dinero ahí, o cuando menos eso parecía.

Anheuser-Busch y Harbin

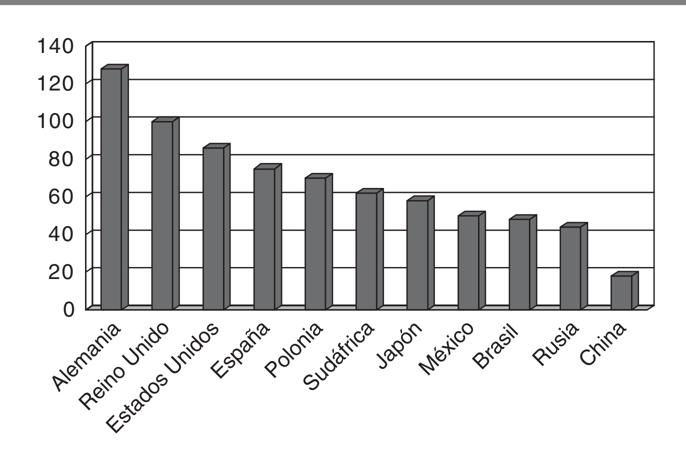
Anheuser-Busch (AB), la multinacional con sede en Estados Unidos, había ganado la batalla de una compra hostil de Harbin Brewery Group Ltd., la segunda cervecera de China. Sin embargo, el triunfo significó un precio enorme: 720 millones de dólares. En la década anterior Harbin, al igual que muchas otras cerveceras, había intentado una serie de distintas estrategias y enfoques para el mercado chino, casi siempre con escaso éxito. En el verano de 2004, por tercera vez en poco más de 10 años, el mercado chino de la cerveza estaba volviendo a expulsar a los competidores. La pregunta para AB había sido muy simple: ¿Valía la pena correr el riesgo con esta empresa?

> *Con un monto equivalente a los ingresos que Harbin obtuvo en 2003, pero multiplicados por 50, y las utilidades proyectadas para 2004 multiplicadas por 35, los analistas dijeron que la oferta de Anheuser era "irracional" y que era "más cuestión de ego que de sentido común". No existen sinergias evidentes, Anheuser dijo esta semana que si ganaba, no combinaría a Harbin con Tsingtao, la cervecera más grande de China, en la que poseía una participación de 9.9 por ciento. Además, con los dos fabricantes de cerveza más grandes del mundo luchando en el nordeste de China, los márgenes se reducirán aún más.*
>
> — "Business: The Beers Are on Anheuser; Beer in China", *The Economist,* 5 de junio de 2004, p. 62.

La promesa china

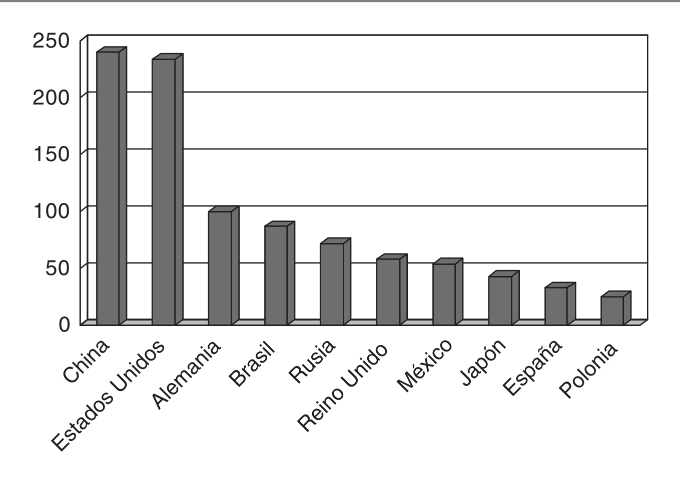
La sed de cerveza de China se había tornado prodigiosa a finales de la década de los noventa. El mercado ya era el más grande del mundo y, sin embargo, seguía ofreciendo el mayor potencial de crecimiento. Como se muestra en las figuras 1 y 2, China ya eclipsaba a Estados Unidos por simple volumen. Al mismo tiempo, su tasa de consumo per cápita estaba muy por debajo de la de los grandes países bebedores de cerveza: Reino Unido, Estados Unidos y Alemania, el país líder de la liga. El crecimiento total de las ventas en

FIGURA 1 Consumo per cápita de cerveza en algunos países (litros por persona)



Fuente: "China Beer Market", DBS Vickers Securities, 27 de octubre de 2003, p. 5.

FIGURA 2 Los 10 mercados de cerveza globales por volumen (millones de hectolitros)



Fuente: "Harbin Brewery", Credit Suisse First Boston, 18 de julio de 2003, p. 40.

China había sido rápido, con más de 40 por ciento del crecimiento del volumen sumado apenas en el quinquenio más reciente de 1998 a 2003. Las ventas del mercado sumaron 50 400 millones de renminbi (Rmb) chinos en 2003 (6 090 millones de dólares). Además, aun cuando el volumen era más alto en términos globales, el precio promedio de venta (PPV) en China era hasta cierto punto bajo, lo que confirma de nueva cuenta el potencial de crecimiento para los productores de cerveza nacionales y extranjeros.

Los incrementos en la tasa de urbanización, sumados al crecimiento significativo de la población meta de la cerveza y el aumento del ingreso promedio, apuntaban hacia un mercado que seguiría creciendo. Varias de las cerveceras líderes del mundo ya estaban en fila para saciar la sed de los chinos y había empezado una nueva oleada de inversión extranjera directa. El país había presenciado una oleada de inversiones a principios de la década de los noventa, cuando las cerveceras extranjeras habían estado dispuestas a pagar precios astronómicos incluso sólo para hacerse de posiciones minoritarias en las cerveceras locales. El resultado fue que como varias de estas entradas habían sido demasiado optimistas, fueron seguidas por salidas que tuvieron un costo muy alto. Muchas de las empresas que habían jurado que no volverían a cometer los mismos errores en China,

estaban otra vez haciendo fila para volverlo a intentar. Faltaba ver qué había cambiado para que el mercado volviera a parecer promisorio.

Estrategias fallidas

Los expatriados, veteranos de las guerras de la cerveza en China ocurridas en la década de los noventa, quedaron tan traumatizados por su experiencia en el segundo mercado más grade del mundo que hablan de ello en taquigrafía lingüística. "Fue el Vietnam de las empresas", comenta Tim Murray, exgerente de ventas y marketing de Foster's, la cervecera con sede en Australia que encabezó a las empresas extranjeras que entraron a China en 1993. Atraídas por la economía galopante de China y el frenético crecimiento del consumo de cerveza, decenas de cerveceras extranjeras entraron al país a mediados de la década de los noventa. Sin embargo, en sólo algunos años muchas de ellas, entre las que se incluyen algunos de los grandes nombres de la industria, se dieron cuenta de que la situación las había rebasado. A medida que las pérdidas aumentaban, buscaron con desesperación una estrategia para salir, con lo cual invitaron a las marcas locales a entrar para recoger los añicos. Tsingtao Beer, con sede en la ciudad costera de Qingdao, en la provincia de Shangdong, fue una de las más beneficiadas.

— Susan V. Lawrence, "A Thirst for Success", *Far Eastern Economic Review,* 4 de enero de 2001.

Los resultados de las múltiples incursiones de las cerveceras extranjeras que ingresaron al mercado chino fueron espantosos en el mejor de los casos. Cuando las restricciones para los inversionistas extranjeros comenzaron a desaparecer en 1993 y 1994, los intereses de las cerveceras extranjeras se concentraron en entrar en los mercados chinos. Para 1994 Heineken, de Holanda, San Miguel Brewery, de las Filipinas, y Foster Brewing Group, de Australia, habían entrado al mercado chino por medio de empresas conjuntas con intereses locales. Otras, como Becks, de Alemania, Carlsberg, de Dinamarca, Suntory, de Japón, y Pabst Blue Ribbon y Miller High Life, de Estados Unidos, habían establecido su presencia en el mercado chino por medio de acuerdos de licenciamiento con productores locales. Oleada tras oleada de cerveceras fueron sitiando al mercado chino.

Pero entonces las realidades salieron a la luz. El mercado chino ya estaba poblado por cientos de pequeñas productoras fragmentadas y sin relación alguna entre ellas. Los gobiernos locales apoyaban a muchas de estas pequeñas cerveceras, así que éstas no operaban sólo con fines comerciales como todas las demás. Al principio las productoras extranjeras lograron avanzar mucho en su ingreso a los mercados de las principales zonas urbanas y las provincias de la costa, pero adentrarse más resultó una hazaña imposible. Un mercado muy fragmentado, combinado con la mala infraestructura de China, hacía que la creación de un productor nacional fuera costoso e ineficiente. En los años siguientes se desataron guerras de precios porque los productores extranjeros recurrieron a establecer los precios para hacerse presentes al costo que fuera. La consecuente sacudida que sacó a las cerveceras de China era previsible. Para 1996 el mercado estaba retornando al punto donde la mayoría de los jugadores dominantes eran locales, y Pabst y San Miguel eran las únicas empresas extranjeras que estaban obteniendo escasas utilidades marginales en algunos nichos del mercado. Al final de cuentas, las inversiones que realizaron las empresas cerveceras extranjeras estaban claras: escaso valor de marca, distribución caótica y fragmentada, y ningún poder para fijar precios.

Mientras tanto, las principales cerveceras locales estaban siguiendo sus propias estrategias de crecimiento con distintos niveles de éxito. A finales de la década de los noventa Tsingtao había triunfado, ahí dónde otras habían fracasado, siguiendo una estrategia de numerosas adquisiciones, realizando más de 60 adquisiciones de pequeñas cerveceras locales en menos de cuatro años. Sin embargo, para 2002 y 2003, como resultado de que el costo del financiamiento de sus adquisiciones y las erogaciones de capital requeridas para revitalizar a las pequeñas cerveceras atrasadas se iban apilando, los costos del exceso de compras también habían desacelerado a Tsingtao.

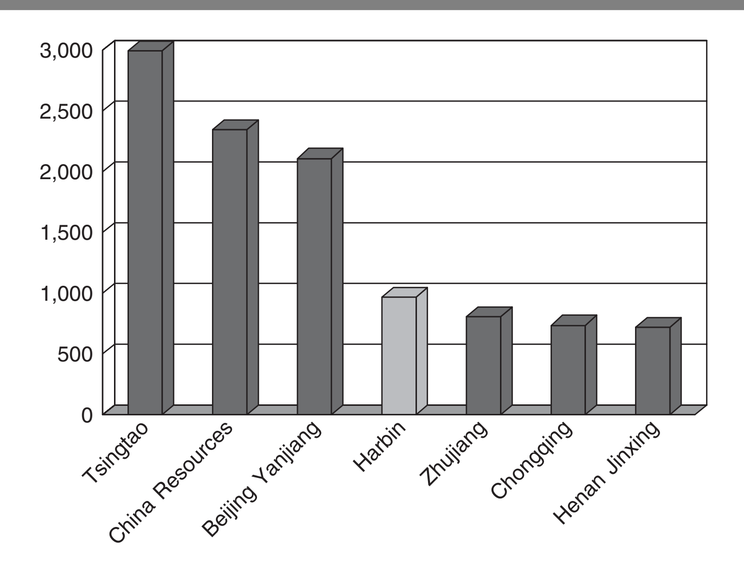
Panorama de la competencia

El mercado de la cerveza en China estaba muy fragmentado. Se estimaba que había entre 500 y 1 000 fabricantes. No había cerveceras nacionales dominantes, sólo existían algunas regionales muy poderosas. Las cinco empresas que estaban a la cabeza de la industria representaban apenas 38 por ciento del mercado. Tsingtao, China Resources Enterprises (CRE), Beijing Yanjing Group, Harbin Brewery Group y Guangzhou.

Tsingtao. Esta quizá era la marca de cerveza más conocida en China y la que estaba más cerca de proclamar una dimensión nacional. Como se ilustra en la figura 3, ésta ya era el productor más grande de cerveza del país y había apostado su fundación inicial a la creación de una posición de ventaja distintiva en su mercado nacional. Los analistas creían que sus mercados más fuertes estaban en las populosas provincias del este y del norte/nordeste. No tenían una posición destacada en las provincias del centro, que no eran muy prometedoras para la cerveza económica.

Con el paso de los años Tsingtao había adquirido a 45 competidores más pequeños y conservado la mayor parte de sus marcas cuando se embarcó en una gran actividad por consolidar su dominio en una serie de mercados fragmentados. También tenía un saludable negocio de exportación que consiguió que sus marcas entraran a 40 países. AB había comprado una posición de propiedad minoritaria en esta cervecería de primera a finales de 2002, declarando que incrementaría su posesión a 27 por ciento para 2009. Se consideraba que era una asociación prometedora, porque AB ganaría acceso a capacidad para fabricar cerveza y activos

FIGURA 3 Las 10 cerveceras más importantes de China por volumen (miles de toneladas)



Fuente: "Harbin Brewery", 18 de julio de 2003, p. 8.

para la distribución en un mercado caliente, a cambio de estar dispuesta a compartir su expertise en administración y operaciones.

China Resources Enterprises (CRE). Esta era la segunda cervecera del país por su tamaño y muy conocida por su marca Snowflake. En particular, gozaba de una posición dominante en las provincias del sudoeste y en las centrales, y estas dos regiones eran famosas por tener niveles de ingreso disponible más o menos bajos y un gusto por las cervezas económicas. CRE había iniciado una agresiva estrategia de adquisiciones en el contexto de su dominio regional. El enfoque consistía en adquirir cerveceras locales con marcas establecidas famosas dentro de mercados hasta cierto punto pequeños. CRE con frecuencia optaba por nutrir a las marcas locales, en lugar de guardarlas bajo el ala de Snowflake, con lo cual subrayaba el papel clave que desempeñan las marcas locales, sobre todo en los mercados chinos de nivel medio. Sin embargo, la empresa había declarado que, en un futuro próximo, se quería convertir en un actor nacional. SABMiller (Sudáfrica) había constituido una empresa conjunta con CRE en el nordeste de China (llamada CRB), en la cual tenía una posición de 49 por ciento del capital, pero una posición administrativa igual a la de CRE. Ésta era el principal competidor de Harbin en su región.

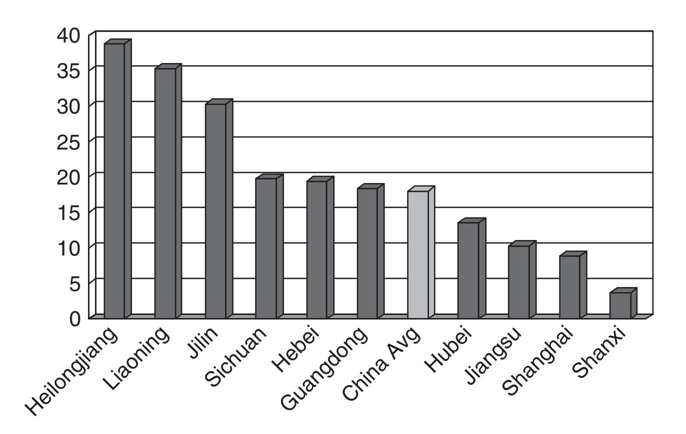
Beijing Yanjing Group. Beijing Yanjing Group, hasta cierto punto novato, con menos de 25 años de historia, había conseguido desarrollar la marca de cerveza local líder de China: la Yanjing. Ésta ocupó el lugar de mayor orgullo entre las marcas nacionales durante más de siete años y siempre calificaba entre las marcas de consumo líderes del país. Si bien su sostén principal era la región de Beijing, donde tenía una participación infranqueable de 85 por ciento del mercado, también tenía posiciones impresionantes en las pobladas y ricas provincias del este y del norte/nordeste. Gran parte de su meteórico crecimiento era atribuido a su sagaz desarrollo de una red de distribución que le permitía perseguir su ambición de llegar a ser nacional.

Harbin Brewery Group. Este grupo era un actor dominante en el nordeste de China y, por su tamaño, la cuarta cervecera del país, con una participación de mercado de cuatro por ciento. Harbin tenía una participación de mercado de 76 por ciento en su ciudad natal del mismo nombre, así como una participación de 43 por ciento en la región de Heilongjiang. Harbin era una empresa pública que había empezado a cotizar en la Bolsa de Hong Kong en 2002.

Hapi, nombre que se solía dar a esta cerveza, era la más vendida en los tres segmentos (primera, estándar y económica) en el nordeste. La región de Heilongjiang tenía el consumo per cápita de cerveza más alto de China. En Heilongjiang, como se ilustra en la figura 4, éste era de 36 litros, o el doble del promedio nacional. Sin embargo, el mercado ahora estaba maduro y saturado; es decir, la alta tasa de consumo per cápita dejaba poco espacio para el crecimiento orgánico. Esto había obligado a Harbin a decidir entre vivir con su etiqueta regional o iniciar una expansión agresiva para reclamar un estatus supraregional o nacional.

En junio de 2003 SABMiller adquirió un interés de 29.4 por ciento de Harbin. Se consideraba que SABMiller había pagado un precio justo, pero no extraordinario (675

FIGURA 4 Consumo per cápita de cerveza en algunos mercados chinos, 2001 (litros)



Fuente: "Harbin Brewery", Credit Suisse First Boston, 18 de julio de 2003, p. 9.

millones de dólares de HK, equivalentes a 87 millones de dólares de Estados Unidos). A HK$2.29 por acción y $42 por hl (véase el apéndice 7), el precio de compra estaba en el segmento alto de los múltiplos del mercado y los precios de adquisición. Estaba claro que, desde el principio, la gerencia de SABMiller y la de Harbin no coincidían en cuanto al futuro del negocio. Los intereses de posesión de SABMiller en CRE, el principal competidor de Harbin, eran una parte importante de los desacuerdos constantes. Desde el principio las dos partes acordaron que la inversión de SABMiller en Harbin sería, al menos por el momento, sólo financiera.

COMPETENCIA REGIONAL

Los principales mercados de cerveza en China estaban compuestos por cuatro regiones: el norte y el nordeste (que incluía Beijing y la ciudad de Harbin), el este (Shanghai), el sur (en la frontera con Hong Kong) y el centro de China. Como se ilustra en la figura 5, estas cuatro regiones centrales abarcaban la tercera parte oriental de la China continental.

China del norte y nordeste. Las cuatro cerveceras dominantes en este mercado de 226 millones de personas eran Beijing Yanjing, CRB (la empresa conjunta de SABMiller y CRE), Tsingtao y Harbin. La región incluía Beijing, la cual poseía un mercado único por cuenta propia debido a un ingreso per cápita relativamente alto. La cerveza Beijing Yangjing tenía una sólida participación de mercado de 85 por ciento en la propia Beijing.

China oriental. Las provincias de la costa, entre las que se incluye la ciudad de Shangai, albergaban a 220 millones de personas. La región era la más prometedora en cuanto al crecimiento del consumo per cápita de cerveza. La desregulación económica, el creciente ingreso per cápita y la inversión extranjera, así como la industrialización, habían permitido que esto fuera posible. Tsiangtao era, por mucho, la más fuerte de esta región, seguida por Beijing Yanjing y Huiguan Brewery.

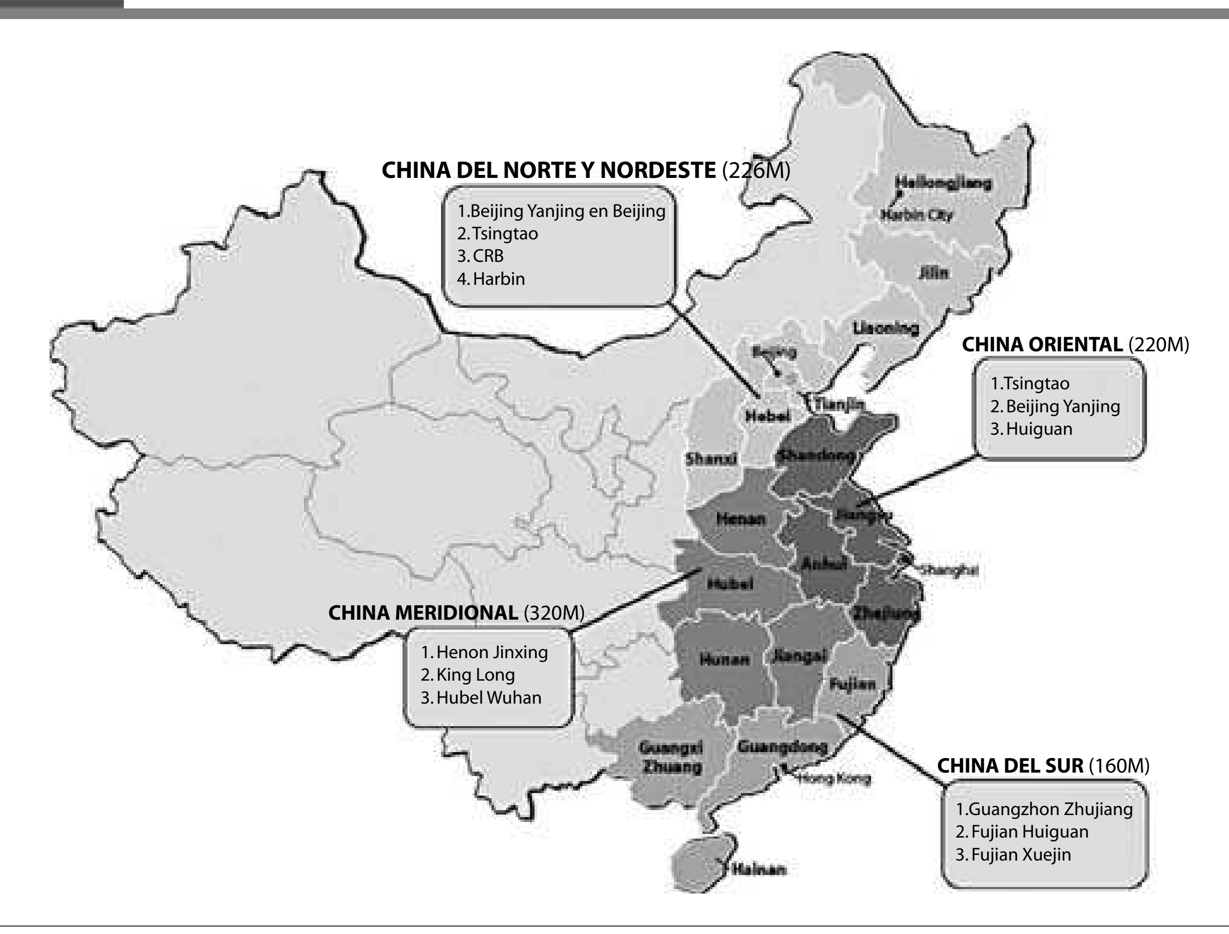
China meridional. El centro de China, que seguía siendo el mercado de crecimiento más lento en cuanto al consumo de cerveza, porque el ingreso per cápita era muy bajo, con una población de más de 320 millones de personas en cuatro provincias continentales. Las tres cerveceras líderes eran Henan Jinxing, King Long y Hubei Wuhan.

China del sur. La llamada "costa dorada", en la frontera con Hong Kong y Taiwán, era considerada el siguiente mercado atractivo para la cerveza. Con 160 millones de personas y un creciente enfoque en las industrias de exportación, el sur de China ofrecía un enorme potencial para el crecimiento del ingreso, tanto de sus habitantes como de su gobierno. A la sazón, Guangzhou Zhujiang, Fujian Huiquan y Fujian Xuejin eran las tres cerveceras más importantes de esa región. Beijing Yanjing Beer realizó importantes adquisiciones en Fujian en 2001 y 2002 para tener mayor acceso al vecino mercado de Taiwán, que a lo largo de la historia había estado dominado por Tsingtao.

EL BEBEDOR DE CERVEZA EN CHINA

El consumidor promedio de cerveza en China era una persona pobre, que vivía en centros agrícolas y estaba muy consciente del precio. La cantidad de cerveza que se consumía en casa era el doble que la consumida en bares y restaurantes. Sin embargo, en las principales ciudades de China estaba surgiendo una cultura de cantinas que vendían toda una serie de las principales marcas globales a precios extraordinarios. Heineken, Stella Artois y Corona eran

FIGURA 5 Principales mercados de cerveza en China



Fuente: RPoblación regional estimada para 2002 tomada de *Euromonitor 2004.*

las marcas importadas líderes, pero la mayoría de los chinos del campo preferían las cervezas nacionales, en una proporción de 99.5 por ciento de toda la cerveza consumida.

> *Por ahora, los consumidores chinos no son leales a una marca particular. Uno no dice simplemente "Éste es un bebedor de Budweiser". Mañana será un bebedor de Becks y pasado mañana de Foster's o de lo que haya. Nuestra marca es comprada por oficinistas y, en ocasiones, por personas de bajos ingresos que, cuando salen a pasear una vez al mes, quizá compren un producto de precio más alto para sus familiares y amigos o por cuestión de negocios.*
>
> — Ejecutivo de una cervecera global citado en *China Business: The Rules of the Game,* de Carolyn Blackman, 2001

El mercado estaba dividido en tres estratos y la cerveza lager económica representaba más de 90 por ciento del volumen y 75 por ciento del valor del mercado, como se ilustra en la figura 6. Esta clase de cerveza tenía un precio de venta de menos de siete Rmb por litro (unos 85 centavos de dólar) y era el producto básico de los bebedores de cerveza del país. El segundo estrato y el tercero estaban compuestos por cervezas lager estándar (siete por ciento del volumen), que tenían un precio de venta al menudeo de entre 7 y 20 Rmb, y por cervezas lager de primera (dos por ciento del volumen), con un precio de venta superior a los 20 Rmb (2.42 dólares). Por ejemplo, una botella de Tsingtao Premium Platinum tenía un precio de venta de 15Rmb (1.81 dólares) la botella, mientras que una Snowflake, una cerveza económica, se vendía a 4Rmb (48 centavos de dólar) la botella. En el caso de una gran parte de las personas del mercado chino, lo que más influía en su decisión de compra era el precio.

Dada esta vasta población de consumidores conscientes de su presupuesto, muchas de las cerveceras extranjeras habían comenzado a dirigirse al mercado económico, mientras que otras habían lanzado productos para cubrir los flancos de la clase económica y de la lager estándar. Las cerveceras famosas, como Asahi y Carlsberg, así como Pabst, comenzaron a enfocarse de forma notoria en el mercado de volumen. De hecho, la competencia en el segmento económico era a muerte. Las guerras de precios estallaban de forma periódica como consecuencia de focos locales de exceso de capacidad. Los márgenes se desplomaban a sólo cinco por ciento. Sin embargo, en el segmento de primera, las

FIGURA 6 Ventas de cerveza china por segmento de valor (millones de Rmb)

Categoría	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Lager de primera	11 138	12 279	13 920	15 518	17 293	19 005
% del total	10.2%	10.5%	11.2%	11.6%	12.1%	12.6%
Lager estándar	14 259	14 844	15 931	17 013	18 072	18 939
% del total	13.0%	12.7%	12.8%	12.8%	12.7%	12.6%
Lager económica	84 293	89 624	94 862	100 820	107 188	112 469
% del total	76.8%	76.8%	76.1%	75.6%	75.2%	74.8%
Ventas totales	109 690	116 747	124 713	133 351	142 553	150 413

Fuente: National Bureau of Statistics China; and *Euromonitor,* "Beer in China", marzo de 2004.

marcas globales combatían entre sí por conquistar al cliente del segmento alto del mercado. Gran parte de estos clientes vivía en las regiones costeras que estaban expuestas a productos provenientes de Occidente. En estos mercados las marcas globales no entrañaban el atractivo y la distinción que tenían en los países desarrollados.

Sin embargo, el mercado estaba cambiando. Las cervezas de primera registraron su tasa de crecimiento más alta en años recientes y ofrecían una promesa en los mercados ricos populosos, como Shanghai, Beijing y la provincia sureña, la cual incluía poblaciones en auge como Guangzhou y Shenzhen. Ante el aumento del nivel de vida en las ciudades más grandes, las cervezas lager de primera le estaban quitando participación de mercado al segmento estándar y al económico. Sin embargo, era imposible adivinar el tiempo que las cervezas de primera tardarían en competir de hecho contra las lager económicas en el mercado de la frontera.

Dado que gran parte de la cerveza era consumida en casa, el peso de las marcas parecía no importar mucho en general. Al parecer, los consumidores no tenían alianza alguna con cervezas particulares con base en la fuerza de la marca o el sabor, y se fijaban más que nada en el precio. No obstante, los consumidores chinos preferían las marcas más conocidas cuando consumían cerveza en público o cuando recibían la visita de amigos en casa. Muchas de las cerveceras regionales grandes, como CRE y Beijing Yanjing, que abrigaban la ambición de volverse nacionales, preferían apoyar las marcas pequeñas populares en el ámbito local, incluso después de las adquisiciones. Esto quizá era un elemento importante cuando planeaban la estrategia para el segmento económico.

Anheuser-Busch operaba una cervecera en Wuhan, además de su interés minoritario en Tsingtao, su marca Budweiser en general estaba considerada como una cerveza lager estándar, un paso debajo de las de primera. Albergaba intenciones de llevar a su marca insignia a la categoría de primera y también de poder cubrir el segmento más grande de la cerveza lager económica por medio de adquisiciones y empresas conjuntas. Harbin había arrinconado la región del nordeste por medio de una combinación de la creación astuta de la marca, cuidadosas adquisiciones y un enfoque en la cerveza lager económica. Su marca Hapi gozaba de enorme popularidad en la región. Harbin había expandido su mercado con sumo cuidado, primero distribuyendo la cerveza desde sus plantas existentes a nuevos territorios para crear una presencia de marca local. Cuando había establecido Hapi en el nuevo territorio, buscaba la posibilidad de adquirir capacidad de cerveceras locales para producir su marca de cerveza de forma local.

LOS RETOS POLÍTICOS Y DE INFRAESTRUCTURA

China tenía un historial cervecero que se remontaba a finales del siglo XIX, cuando los alemanes establecieron la primera fábrica en Tsingtao, en la costa Shandong de China. Los rusos no tardaron en llegar y los locales también ingresaron al negocio en grandes números. No obstante, a pesar del largo legado, la fabricación de buena cerveza siempre fue un reto. Desde que, en la era comunista, las cerveceras fueron nacionalizadas, existía una serie de problemas con la infraestructura y con el personal de producción, lo cual hacía que fuera casi imposible garantizar una buena calidad uniforme.

La entrada de la Asian Strategic Investment Corporation (ASIMCO) al negocio cervecero en China exhibió estos problemas inatacables. ASIMCO entró al mercado por medio de la adquisición de intereses mayoritarios en cuatro cerveceras situadas en Beijing o en sus cercanías. El conjunto incluía la famosa marca Five Star, la cerveza oficial de los banquetes del gobierno desde el régimen del primer ministro Chu-en-lai. Cuando Five Star anunció que quería que alguien la adquiriera, 14 de las empresas cerveceras más grandes del mundo hicieron fila para presentar ofertas. ASIMCO, para ganar el negocio, utilizó los servicios de Carla Hills, la exsecretaria de Comercio de Estados Unidos (1988-1992), que tenía contactos de muy alto nivel en el gobierno chino. Sin embargo, la empresa encontró que la implementación era en verdad difícil.

Gran parte de la negociación tuvo un elemento de urgencia. Al parecer, los funcionarios del ministerio tenían prisa por deshacerse de la posesión estatal debido a los planes de privatización de China. No obstante, había una muy clara jerarquía de poder que muchas de las empresas occiden-

FIGURA 7 Comparación de las estructuras de costo y el margen de Tsingtao y Harbin Brewery

	Tsingtao	Harbin
Margen bruto	33.6%	51.4%
Costo de ventas por hl.	HK$132	HK$61
Como porcentaje de COGS		
Material de empaque	55%	26%
Malta	16%	42%
Costos indirectos	17%	28%
Mano de obra y energía	11%	5%

Fuente: "China Beer Sector", Citigroup Smith Barney, 19 de marzo de 2004, p. 27.

tales no podían comprender. Pensaban que el enfoque correcto era negociar desde la cima y tratar con el nivel más alto del gobierno al que pudieran tener acceso. Pero, como aprendió ASIMCO, era necesario seguir los códigos de conducta no escritos y asegurarse de que el asunto fuera negociado en todos los niveles y no sólo en la cúspide. Aunque Carla Hills pudo ayudar a ASIMCO a concretar el negocio analizando sus méritos con los funcionarios de nivel más alto del gobierno, la implementación del negocio se demoró mucho porque ASIMCO no había construido puentes a nivel local.

Tim Clissold, el socio administrativo de ASIMCO en China, encontró que las condiciones de la cervecera eran caóticas (*Mr. China*, Robinson Books, 2004).

> *Las tuberías tenían goteras por todas partes y el olor acre del lúpulo y la malta estropeados se mezclaba con el hedor ácido de la cerveza derramada. Las viejas líneas de embotellamiento rusas echaban chorros de cerveza a presión a las bandas de tambaleantes botellas. El ruido que hacían las botellas al chocar en su movimiento constante era ensordecedor.*

A pesar del caos existente en la planta, muchos de los clientes locales hacían fila para comprar cerveza recién fabricada directamente en la planta. Los restaurantes alrededor de la planta hacían buenos negocios porque sus comensales sabían que la cerveza que les servían era fresca y recién salida de la cervecera adyacente.

La anticuada tecnología de la planta sólo era el principio. El desafío de administrar a un conjunto de trabajadores harapientos, que estaban dominados por los sindicatos locales, el contrato implícito de empleo vitalicio y la presión de la burocracia local por sostener los niveles de empleo provocaban que casi ni se considerara la eficiencia en los costos. Tim Clissold describió así a un equipo típico de calidad del producto:

> *Observé a los obreros charlando y de vez en cuando agarrando desganados una botella, pero por lo general observando otras que dejaban pasar de largo, en ocasiones incluso algunas llenas a menos de la mitad. Siempre que me acercaba a gritarles, me miraban como si estuviera loco. Estaban tan acostumbrados a una administración débil que habían dejado de esforzarse . . .*

Y describió la correspondiente calidad del producto en los mercados:

> *A finales de ese verano me dieron varias muestras de nuestra cerveza, las cuales habían sido recuperadas del mercado de Beijing. Una botella tenía hojas en el fondo, varias sólo contenían una pulgada de cerveza y otra más estaba llena, pero contenía una enorme bola de cinta adhesiva. Había una caja de latas que estaban en perfecto estado, pero estaban vacías.*

Harbin tenía una capacidad de producción total equivalente, más o menos, a la tercera parte de la que controlaba, de manera individual, cada uno de los tres actores principales (Tsingtao, Bejing Yanjing y CRE). Gran parte de esta capacidad estaba concentrada en el nordeste. Como se ilustra en la figura 7, los costos de Harbin eran mucho más bajos que los de Tsingtao, el punto de referencia nacional. Dado que las personas del nordeste preferían un contenido más alto de alcohol, la empresa dependía de una cantidad de malta superior a la que requerían otras cerveceras. Harbin había ganado la fama de ser una de las cerveceras más eficientes de China y, por lo general, utilizaba más de 90 por ciento de su capacidad. Además, a pesar de que Harbin sólo alcanzaba alrededor de 60 por ciento del precio de Tsingtao, sus márgenes eran la envidia de la industria.

El reto de la distribución

Los retos de la producción, el personal y la burocracia eran enormes, pero insignificantes en comparación con los desafíos de distribución que afrontaba una empresa que aspiraba a dejar su huella en todo el país. Un nuevo entrante grande, como AB, tendría que adquirir o que controlar a las muchas cerveceras locales y regionales más pequeñas por medio de la adquisición o las licencias, o bien, que edificar su propia fábrica central de gran escala, lo cual, a su vez, requeriría la construcción de un costoso sistema de distribución masiva para llegar a los mercados locales. Además, llegar a los pequeños mercados locales era fundamental para establecer una presencia sostenible y rentable en China. El sistema chino de distribución era ostensiblemente ineficiente y corrupto. La capacidad para controlar y vigilar la distribución de un producto, que en la mayor parte de los

países industrializados se da por sentada, seguía siendo un reto enorme en China.

> *Utilizamos camiones y a veces triciclos para hacer las entregas. El transporte está sujeto a restricciones. Está prohibido que los camiones entren en ciertas zonas y, en otras, está prohibido introducir camionetas. Uno tiene que duplicar el número de vehículos. Los martes está prohibido que transiten vehículos con placas que terminan en número par, sólo pueden transitar los que tienen placas que terminan en números nones. El vehículo tiene que descansar un día o dirigirse a otra parte de la ciudad, lo cual representa un problema de logística que toma tiempo entender. Todos los distribuidores hacen entregas en triciclos. Las botellas de cerveza se rompen cuando son trasladadas cuatro o cinco veces de un lugar a otro. Pasan de nuestras manos a las de un distribuidor y a las de un segundo distribuidor y, después, a un establecimiento minorista. El proceso incluye muchos pasos más. La mayor parte de nuestros productos son comprados en pequeñas tiendas y una o dos cajas son transportadas en triciclos a los supermercados.*
>
> — Carolyn Blackman, "China's Beer Battle", *Business Asia,* diciembre de 2000

En primer lugar, la naturaleza del producto dificultaba la posibilidad de vincular la producción en masa con un sistema de distribución bien lubricado para poder reducir los costos. La cerveza tiene una vida muy corta en los anaqueles y los consumidores prefieren un producto recién fabricado. La distribución, limitada en efecto a un radio de unas 500 millas en torno a la planta, creaba la necesidad de una red de fábricas de cerveza que estuvieran escaladas de manera adecuada para cubrir el mercado de un área bastante pequeña y bien definida. En segundo lugar, las provincias con frecuencia habían aprobado normas para proteger a los fabricantes locales y mantener los fondos de la tributación fiscal en su interior. Dado que la cerveza pagaba un impuesto alto, los gobiernos de las provincias colocaban muchos obstáculos para que los fabricantes pudieran embarcar sus productos a otras provincias. Muchas provincias también tenían leyes locales relativas al contenido y la fabricación. Los obstáculos normativos tenían el propósito de conservar los ingresos tributarios dentro de la provincia.

La mayoría de los consumidores compraban cerveza en redes de distribución que cubrían los tres principales formatos minoristas: supermercados, tiendas de alimentos independientes y tiendas de conveniencia. Las tiendas de alimentos independientes tenían un fuerte control sobre la distribución con más de 75 por ciento de desplazamiento del producto a través de su canal. Los supermercados contabilizan aproximadamente 20 por ciento y fueron incrementando su importancia, pero no estaban bien distribuidos en términos geográficos y a menudo aplicaban un cargo como cuota de embarque, incrementando con ello los costo para los fabricantes.

Existían otras complejidades en la distribución de la cerveza debido a las botellas que se utilizaban. Por ejemplo, en China, cada año había varios bebedores de cerveza que perdían un miembro o sufrían lesiones cuando las botellas explotaban de forma espontánea. El vidrio utilizado para fabricar las botellas era de mala calidad. En 1999 el gobierno decretó que todas las cerveceras debían utilizar un grado especial de vidrio que era más seguro, pero más caro. Muchas de las cerveceras paraestatales no hicieron caso del mandato del gobierno, y las cerveceras privadas que lo acataron, a un costo muy alto, encontraron que sus competidores robaban sus botellas directamente del mercado. Otra dimensión que por lo común no se encuentra en los mercados occidentales era la de las botellas recicladas. Se acostumbraba que los clientes regresaran las botellas vacías, de cualquier marca, a una tienda de abarrotes independiente, donde recibía un reembolso de entre 0.20 y 0.30 Rmb. Las botellas recolectadas eran lavadas y reutilizadas y, en ocasiones, esto llevaba a problemas de calidad derivados de las malas técnicas de lavado.

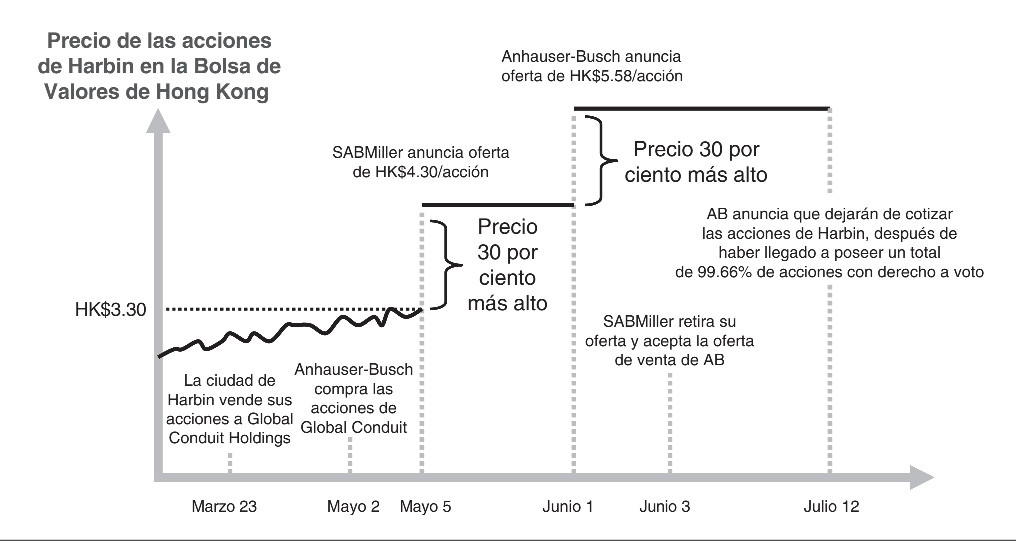
Anheuser-Busch's adquiere Harbin Brewery

En 1993 Anheuser-Bush había adquirido un interés minoritario de Tsingtao Brewery de China. En 2002 AB y Tsingtao habían formado una alianza estratégica para compartir sus mejores prácticas, así como para incrementar la inversión de AB en Tsingtao. En 2004 la inversión de AB había aumentado a 9.9 por ciento de Tsingtao, con un convenio para incrementar esta participación a 27 por ciento para 2007. Anheuser-Busch también poseía 97 por ciento de Budweiser Wuhan International Brewing Co. Ltd. en Wuhan, China, la cual producía la marca Budweiser. La cervecera de Wuhan siguió expandiendo su producción e incrementando su participación de mercado en esa región. Se suponía que la nueva participación de Harbin que había adquirido AB no afectaría los intereses de Tsingtao.

A partir de 2001 el Grupo Harbin Brewery pasó por muchos cambios de propietario. La empresa siempre había sido controlada por el gobierno de la ciudad de Harbin, pero las acciones restantes habían pasado por diversas manos. Harbin Brewery Group Ltd. vendió acciones al público por primera vez en junio de 2002, y con el tiempo 41 por ciento de sus acciones de propiedad se habían vendido al público. Sin embargo, en junio de 2003 otro 29 por ciento pasó de CEDF de Irlanda (un fondo de capital social negociado públicamente en Irlanda) a SABMiller mediante una inversión muy controvertida. La adquisición de hecho fue realizada por Gardwell, una empresa financiera de inversiones que era 95 por ciento propiedad de SABMiller y cinco por ciento de la gerencia de Harbin Brewery. Esta posición de 29 por ciento de las acciones de capital no era de control, y SABMiller aceptó un contrato de espera de cinco años que prohibía que adquiriera más acciones.

El 23 de marzo de 2004 Harbin anunció que había llegado a un acuerdo para vender todas sus acciones a Global Conduit Holdings (GCH), pero no divulgó a quién representaba GCH. Cinco semanas después, el 2 de mayo, AB

FIGURA 8 Ofertas para adquirir el Grupo Harbin Brewery, 2004



Nota: Si el precio de las acciones de Harbin se consideraba "pleno valor" antes de la batalla de la compra hostil, el salto resultante en el precio/oferta de acciones (de HK$3.30 a HK$5.58) resulta curioso.

anunció que adquiriría 29 por ciento del interés, que ahora era propiedad de GCH, por 139 millones de dólares (HK$3.70 por acción). En las semanas siguientes AB adquirió 6.9 por ciento adicional a un pequeño grupo de inversión, Capital International, y un compromiso del equipo de gerentes de Harbin para ofrecer sus opciones a acciones. Se cuenta que el alcalde de la ciudad de Harbin dijo: "Anheuser-Busch era el socio estratégico correcto" para Harbin.[1] El 1 de junio AB tenía un interés de 37.4 por ciento en Harbin cuando anunció una *oferta de venta general obligatoria* de todas las acciones en circulación a HK$5.58 por acción.[2] Este precio de oferta de venta (HK$5.58 por acción) representaba un sobreprecio de 30 por ciento adicional sobre el precio de oferta de SABMiller (HK$4.30 por acción; véase la figura 8). Harbin se había estado cotizando más o menos a HK$3.30 por acción en fecha tan cercana como el 30 de abril.

El 2 de junio SABMiller anunció que retiraba su oferta para adquirir Harbin. Graham Mackay, el presidente de SABMiller, declaró: "seguiremos del todo comprometidos con el mercado chino de la cerveza y debemos evaluar los méritos de toda adquisición potencial. Pensamos que el precio de oferta de AB para Harbin valora con creces el negocio, incluso después de tomar en cuenta las importantes sinergias a nuestra disposición". Mientras tanto, Peter Lo, el presidente de Harbin Brewery, resumió la posición de la gerencia con toda claridad: "La oferta de SABMiller no fue solicitada en absoluto y no fue bienvenida por la gerencia ni por los empleados de Harbin. Por lo tanto, estoy encantado de que Anheuser-Busch haya intervenido como un príncipe azul con una contraoferta".[3]

Pero la interrogante persistió: ¿Qué había comprado Anheuser-Busch?

> *. . . ... pensamos que Harbin será privatizada al precio de oferta de la compra hostil. Es más, en lugar de las fuertes sinergias que se esperaban con SABMiller, vimos que el triunfo de AB creaba incertidumbre respecto a las operaciones de Harbin. La razón: esperamos que se intensifique la competencia entre Harbin (bajo AB) y China Resources Brewery (bajo SABMiller), así como el dominio del mercado del nordeste de China.*
>
> — "AB Takes Over, The End of the Story," *Nomura International*, 4 de junio de 2004

NOTAS

1. 1. "Anheuser Wins Stake and PR Battle in China", *Media*, 18 de junio de 2004, p. 8.
2. Una oferta de venta obligatoria se presenta cuando el comprador ofrece un precio declarado a todos los dueños actuales de acciones públicas. La oferta depende de que el comprador adquiera el control, en este caso "más de 50 por ciento de las acciones de capital emitidas con derecho a voto". Según las leyes chinas, una vez que AB adquirió el control de más de 90 por ciento de las acciones con derecho a voto de Harbin, las acciones restantes tendrían que ser vendidas a AB. Pero con base en las normas y los reglamentos de la Bolsa de Hong Kong, una vez que la libre flotación de Harbin cayó por debajo de 25 por ciento del capital de las acciones con derecho a voto, Harbin tendría que salir de la lista de la bolsa.
3. "Anheuser-Busch Wins China Brewer," *Wall Street Journal,* 4 de junio de 2004, p. A3.

APÉNDICE 1 El mercado chino de la cerveza, volumen y valor, 1998-2003

Volumen (millón de litros)	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Lager de primera	328.7	364.1	393.9	431.5	474.4	519.3
Lager estándar	1 295.5	1 363.6	1 453.0	1 549.5	1 654.4	1 763.5
Lager económica	16 841.9	18 138.6	19 417.4	20 727.1	22 180.9	23 681.7
Volumen total de cerveza	18 466.1	19 866.3	21 264.3	22 708.1	24 309.7	25 964.5
Crecimiento volumen (%)		7.6%	7.0%	6.8%	7.1%	6.8%
Valor (millones de Rmb)	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Lager de primera	11 138.3	12 279.5	13 920.6	15 518.4	17 293.7	19 005.7
Lager estándar	14 259.6	14 844.6	15 931.3	17 013.7	18 072.9	18 939.7
Lager económica	84 293.2	89 624.3	94 862.8	100 820.8	107 188.1	112 469.8
Valor total cerveza	109 691.1	116 748.4	124 714.7	133 352.9	142 554.7	150 415.2
Crecimiento valor (%)		6.4%	6.8%	6.9%	6.9%	5.5%
Valor unitario (Rmb/litro)	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Lager de primera	33.89	33.73	35.34	35.96	36.45	36.60
Lager estándar	11.01	10.89	10.96	10.98	10.92	10.74
Lager económica	5.00	4.94	4.89	4.86	4.83	4.75
Valor unitario promedio	5.94	5.88	5.86	5.87	5.86	5.79
Tasa de crecimiento valor unitario		–1.1%	–0.2%	0.1%	–0.1%	–1.2%
Valor unitario (dólarUS/litro)	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Lager de primera	$4.10	$4.08	$4.27	$4.35	$4.41	$4.43
Lager estándar	$1.33	$1.32	$1.33	$1.33	$1.32	$1.30
Lager económica	$0.61	$0.60	$0.59	$0.59	$0.58	$0.57
Volumen total de cerveza	$0.72	$0.71	$0.71	$0.71	$0.71	$0.70

Fuente: "Alcoholic Drinks in China", *Euromonitor 2004*, marzo de 2004, p. 4. Supone Rmb/$ = 8.27.

APÉNDICE 2 Ventas de cerveza en China por región, 1998-2003

Volumen (millón de litros)	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
China oriental (costa)	5 010.0	5 428.3	5 860.1	6 278.2	6 750.1	7 199.3
Ch. meridional	2 858.5	3 115.6	3 358.4	3 604.0	3 865.6	4 191.1
Norte/nordeste de China	5 609.3	6 012.5	6 383.1	6 768.5	7 210.0	7 653.1
Noroeste de China	1 167.2	1 214.0	1 259.8	1 306.1	1 353.3	1 403.5
Sur de China	2 583.1	2 767.0	2 970.7	3 212.5	3 476.5	3 745.3
Sudoeste de China	1 238.0	1 328.9	1 432.2	1 538.8	1 654.1	1 772.3
Volumen total de cerveza	18 466.1	19 866.3	21 264.3	22 708.1	24 309.6	25 946.6
Volumen (% del total)	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
China oriental (costa)	27.1%	27.3%	27.6%	27.6%	27.8%	27.7%
Ch. meridional	15.5%	15.7%	15.8%	15.9%	15.9%	16.1%
Norte/nordeste de China	30.4%	30.3%	30.0%	29.8%	29.7%	29.5%
Noroeste de China	6.3%	6.1%	5.9%	5.8%	5.6%	5.4%
Sur de China	14.0%	13.9%	14.0%	14.1%	14.3%	14.4%
Sudoeste de China	6.7%	6.7%	6.7%	6.8%	6.8%	6.8%
Volumen total de cerveza	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

APÉNDICE 2 (*Continúa*)

Valor total (millones de Rmb)	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
China oriental	33 790.3	36 269.7	39 618.7	42 717.4	46 017.3	48 718.5
China meridional	15 061.3	16 043.2	17 075.7	18 293.6	19 569.5	20 667.4
Norte/nordeste China	31 439.2	33 832.5	35 634.0	37 552.2	39 628.3	41 312.1
Noroeste China	5 805.7	5 856.4	5 990.8	6 174.7	6 390.0	6 582.0
Sur de China	17 397.0	18 225.1	19 474.7	21 301.1	23 186.8	24 946.9
Sudoeste de China	6 197.7	6 521.6	6 920.9	7 313.9	7 762.8	8 188.2
Volumen total de cerveza	109 691.2	116 748.5	124 714.8	133 352.9	142 554.7	150 415.1

Valor total (% por región)	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
China oriental (costa)	30.8%	31.1%	31.8%	32.0%	32.3%	32.4%
China meridional	13.7%	13.7%	13.7%	13.7%	13.7%	13.7%
Norte/nordeste de China	28.7%	29.0%	28.6%	28.2%	27.8%	27.5%
Noroeste de China	5.3%	5.0%	4.8%	4.6%	4.5%	4.4%
Sur de China	15.9%	15.6%	15.6%	16.0%	16.3%	16.6%
Sudoeste de China	5.7%	5.6%	5.5%	5.5%	5.4%	5.4%
Volumen total de cerveza	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Valor total (% por región)	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
China oriental (costa)	6.74	6.68	6.76	6.80	6.82	6.77
China meridional	5.27	5.15	5.08	5.08	5.06	4.93
Norte/nordeste de China	5.60	5.63	5.58	5.55	5.50	5.40
Noroeste de China	4.97	4.82	4.76	4.73	4.72	4.69
Sur de China	6.73	6.59	6.56	6.63	6.67	6.66
Sudoeste de China	5.01	4.91	4.83	4.75	4.69	4.62
Valor total de la cerveza	5.94	5.88	5.86	5.87	5.86	5.79
Promedio (dólar US/litro)	$0.72	$0.71	$0.71	$0.71	$0.71	$0.70

Fuente: "Alcoholic Drinks in China", *Euromonitor 2004*, marzo de 2004, p. 4

APÉNDICE 3 Harbin Brewery Group Ltd., Estado de resultados consolidado, 2000-2004E

(millones de HK$)	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004E**
Ventas netas	586	845	1,147	1,413	1,867
Costo de ventas	(304)	(456)	(644)	(791)	(1,044)
Utilidad bruta	282	389	503	622	823
Margen bruto	*48.1%*	*46.0%*	*43.9%*	*44.0%*	*44.1%*
Gastos de operación	(166)	(238)	(293)	(433)	(522)
Utilidad de operación	116	151	210	189	301
Margen de operación	*19.8%*	*17.9%*	*18.3%*	*13.4%*	*16.1%*
Intereses netos	(17)	(33)	(49)	(50)	(47)
Utilidad antes imp.	99	118	161	139	254
Impuesto sobre la renta	(14)	(34)	(35)	(17)	(61)
Ingreso antes minorit.	85	84	126	122	193
Intereses minorit.	—	(4)	(15)	(8)	(12)
Utilidad neta	85	80	111	114	181
Rendimiento sobre ventas	*14.5%*	*9.5%*	*9.7%*	*8.1%*	*9.7%*
Prom. Ponder. Acc. Circ.	660	660	789	977	1,003
Utilidad por acción (HK$)	0.129	0.121	0.141	0.117	0.180
Tasa fiscal efectiva	*14.1%*	*28.8%*	*21.7%*	*12.2%*	*24.0%*

Fuente: "Harbin Brewery Group Ltd.," Morgan Stanley Equity Research, 23 de abril de 2004, p. 6.

APÉNDICE 4 Harbin Brewery Group Ltd, Balance general consolidado (millones de Rmb)

Activo	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004E**
Caja y equivalentes	74	61	168	266	221
Cuentas por cobrar	37	115	133	112	149
Inventarios, neto	122	238	261	328	435
Depósitos y prepagos	35	48	110	99	129
Activo circulante	268	462	672	805	934
Activo fijo	531	1 167	1 386	1 630	1 834
Intangibles y capital de marca	22	114	158	151	143
Otros activos	4	33	60	7	7
Total activo	825	1 776	2 276	2 593	2 918
Pasivo y capital					
Préstamos bancarios a corto plazo	184	168	126	161	161
Préstamos de accionistas	–	54	–	–	–
Pagos a socios de EP	17	48	27	27	27
Documentos convertibles	–	22	22	–	–
Cuentas por pagar	76	163	150	189	252
Acumulaciones y otras oblig.	128	253	324	322	427
Impuestos por pagar	6	7	9	9	9
Pasivo circulante	411	715	658	708	876
Deuda a largo plazo	66	564	640	690	690
Pagos a socios de EP	–	102	28	28	28
Interés minoritario	14	55	143	130	142
Total pasivo	491	1 436	1 469	1 556	1 736
Capital accionario	–	–	345	460	460
Utilidades retenidas y reservas	334	340	462	577	722
Total capital	334	340	807	1 037	1 182
Total pasivo y capital	825	1 776	2 276	2 593	2 918

Fuente: "Harbin Brewery Group Ltd.," Morgan Stanley Equity Research, 23 de abril de 2004, p. 7.

APÉNDICE 5 Segmentos de mercado de Harbin Brewerey, 2002-2003

	HK$ por hectolitro			
	Semestre 1	**Semestre 2**	**Semestre 3**	**Semestre 4**
Precio promedio de venta (PPV)	**2002**	**2002**	**2003**	**2003**
Primera	539	560	547	466
Clásica	315	296	383	331
Económica original	104	105	107	105
PPV ponderado	127	122	123	121
	Millones de hectolitros			
	Semestre 1	**Semestre 2**	**Semestre 1**	**Semestre 2**
Volumen	**2002**	**2002**	**2003**	**2003**
Primera	0.09	0.06	0.09	0.09
Clásica	0.28	0.28	0.17	0.29
Económica original	3.95	4.36	5.08	5.75
Total	4.32	4.70	5.34	6.13
Total económica	91.4%	92.8%	95.1%	93.8%

Fuente: Basado en datos presentados en "Harbin Brewery Group Ltd.," Morgan Stanley Equity Research, 23 de abril de 2004, p. 3.

APÉNDICE 6 Participación de mercado de las empresas por volumen de la marca

(Porcentaje del volumen total)	2001	2002
Tsingtao Brewery Co Ltd	10.8%	12.1%
China Resources Enterprises Co Ltd (CRE)	6.3%	9.6%
Beijing Yanjing Beer Group	7.4%	8.5%
Heilongjiang Haerbing Brewery Group Co (Harbin)	3.1%	3.7%
Guangzhou Zhujiang Brewery Group Co	3.8%	3.7%
Yantai Beer Asahi Co Ltd	0.9%	1.9%
Henan Jinxing Brewery Group	1.8%	1.8%
Fujian Huiquan Brewery Group	1.7%	1.7%
Chongqing Brewery Group	1.3%	1.6%
Hubei Jinglongquan Brewery Group	1.4%	1.5%

Fuente: "Alcoholic Drinks in China," *Euromonitor 2004,* marzo de 2004, p. 29.

APÉNDICE 7 Brewery Acquisition Costs in China and Overseas, 2002–2004 (dólares por hectolitro)

China	Fecha	$EU/Hl
Harbin Brewery Group HK (IPO)	Junio 2002	28.4
Interbrew incrementa interés en Zhujiang Beer	Noviembre 2002	20.6
Guangdong Brewery venta a matriz	Febrero 2003	17.5
Anheuser-Busch bono convertible en Tsingtao	Febrero 2003	19.8
Harbin Brewery colocación	Marzo 2003	38.8
SABMiller compra 29.7% de Harbin	Julio 2003	41.7
Tsingtao compra 45% de Hunan Brewery	Agosto 2003	21.8
Interbrew compra 50% de Lion's interests in China	Septiembre 2003	42.0
Lion Nathan compra 70% de Hua Xia Brewery	Diciembre 2003	31.9
Heineken compra 21% de Guangdong Brewery	Enero 2004	63.0
CRB compra 70% de Qianjiang Brewery	Marzo 2004	53.0
Promedio		34.4
Promedio semestre anterior		47.5
Internacionales		
SABMiller	Mayo 2002	112.0
Heineken/BBAG	Mayo 2003	162.8
Carlsberg/Holsten	Enero 2004	88.5
Carlsberg compra interés de 40% de Orkla en Carlsberg	Febrero 2004	108.7
Interbrew/AmBev	Marzo 2004	124.2
Promedio		119.3

Fuente: "China Beer Sector", Citigroup Smith Barney, 19 de marzo de 2004, p. 17.

Hacer lo correcto. La respuesta de Bank One ante el escándalo de los fondos

C-5

Christine Uber Grosse

Thunderbird, The Garvin School of International Management

Introducción

Jamie Dimon, presidente de Bank One Corporation, bebía pausadamente su café en la sala de juntas de J.P. Morgan Chase & Co. en espera de que llegara William B. Harrison Jr. Todavía faltaban algunos días para que la fusión de sus dos bancos quedara concluida, pero él se sentía como en casa en ese edificio de las oficinas centrales mundiales, ubicado en el 270 de Park Avenue, en el centro de Manhattan. Le agradaba haber regresado a Nueva Cork, la cual dejó en 1999 cuando salió del segundo puesto de mando de Citibank por tener algunos roces con Sandy Weil, su presidente. Un año después fue nombrado presidente de Bank One y se mudó a Chicago.

La fusión de Bank One y J.P Morgan Chase se cerraría el 1 de julio de 2004, con la cual se crearía una institución financiera que quedaría colocada en el segundo lugar entre las más grandes del mundo. Harrison, presidente de J.P. Morgan Chase, había citado a Dimon ese día a una reunión para charlar sobre la resolución final emitida en relación con la denuncia que habían presentado la Securities and Exchange Commission (SEC) y Eliot Spitzer, el procurador general del Estado de Nueva York en contra de Banc One Investment Advisors Corporation.

Mientras esperaba la llegada de Harrison, Dimon repasó los hechos ocurridos en los pasados 10 meses y que cimbraron al antiguo sector de los fondos mutualistas. La investigación general de las prácticas comerciales tal vez había manchado el buen nombre de Bank One en la comunidad financiera. Dimon se sentía aliviado porque la situación quedaría resuelta en poco tiempo, iba preparado para presentar a Harrison un breve informe sobre los detalles finales de la resolución antes de que ésta se diera a conocer al público.

Antecedentes de la investigación

El escándalo de los fondos mutualistas estalló en septiembre de 2003, cuando se inició una investigación de Bank One, Bank of America, Janus y Strong Capital, por prácticas comerciales indebidas y/o ilícitas, debido a que las empresas eran mencionadas en una denuncia formal presentada por la SEC y el despacho de Eliot Spitzer contra Canary Capital Partners. Bank One había sido el último de los cuatro que llegara a una conciliación con la SEC y, sujeto a la presión de llegar a un acuerdo antes de que se realizara la fusión con J.P. Morgan Chase, aceptó pagar 90 millones de dólares. Aunque la empresa no admitió ni negó que hubiera actuado mal, aceptó pagar 50 millones de dólares por concepto de multas e indemnización, además de que, en el curso de los próximos cinco años, reduciría las tarifas que cobraba a las personas que invertían en sus fondos mutualistas hasta llegar a 40 millones de dólares. Asimismo, Mark Beeson, exdirector de la división de fondos mutualistas de Bank One, aceptó pagar una multa de 100 000 dólares, además se le prohibió trabajar en el sector durante dos años.

El pago de los 90 millones de dólares de Bank One representaba una cantidad bastante menor que la de 675 millones de dólares por concepto de multas e indemnización que había pagado Bank of America/Fleet Boston por la parte que le tocó en este escándalo. Bank of America, al igual que Bank One, había llegado a un acuerdo con la SEC poco antes de su fusión con Fleet Boston. Asimismo, había pagado un precio más alto porque su caso era más complicado debido a que uno de sus corredores enfrentaba cargos penales. Con la denuncia contra Canary Capital, el escándalo se extendió más allá de las cuatro empresas mencionadas.



A menos de un año de presentarse los cargos originales, docenas de empresas de fondos mutualistas habían pagado un total superior a 2 500 millones de dólares por concepto de multas, indemnización y reducción de tarifas (Brewster, 2004).

> *Nada es más importante para nosotros que ceñirnos a a los más altos estándares éticos.*
>
> — Jamie Dimon, 9 de septiembre de 2003

Dimon tenía una magnífica fama de integridad en la comunidad financiera desde hacía muchos años y respondió a las acusaciones de operaciones incorrectas tan pronto como el hecho se dio a conocer al público en septiembre de 2003. Para sacar al banco de esta crisis, de inmediato desarrolló una estrategia que incluía la cooperación, la transparencia y la comunicación. Se concentró en "hacer lo correcto", un valor que él mismo subrayaba de forma consistente en el banco. En un mensaje dirigido a sus empleados, Dimon escribió (el 9 de septiembre de 2003): "En Bank One hablamos mucho de hacer lo correcto y les prometo que, en este caso, también lo haremos".

En ese mismo mensaje Dimon exponía las medidas que tomaría Bank One para responder al escándalo de los fondos mutualistas. Continuó insistiendo en el tema de hacer lo correcto y escribió: "Nada es más importante para nosotros que ceñirnos a los más altos estándares éticos". Asimismo, subrayó que el banco tomaba muy en serio la responsabilidad que tenía con los accionistas. Decía que el banco tenía tanto interés por salvaguardar la integridad del sector de los fondos mutualistas como el que tenían el procurador general de Nueva York y las autoridades reguladoras.

El mensaje que Dimon dirigió a los empleados establecía los elementos centrales de su estrategia, los cuales se seguirían a lo largo de toda la crisis:

- Hacer lo correcto
- Ceñirse a los más altos estándares éticos
- Tomar muy en serio la responsabilidad del banco ante los accionistas de los fondos mutualistas
- Cooperar plenamente con el procurador general de Nueva York y las autoridades reguladoras
- Revisar y evaluar, de inmediato y a fondo, las políticas y los procedimientos
- Aplicar medidas disciplinarias a los empleados cuando fuera necesario
- Devolver dinero a los accionistas
- Fomentar y comunicar la transparencia

Dimon prometió que reuniría los hechos y los analizaría a fondo a la brevedad. En aras de la transparencia y la comunicación, prometió que se comunicaría con los empleados del banco y los accionistas de los fondos mutualistas cuando fuera conveniente, y recomendó a los empleados del banco que compartieran su carta con los clientes de Bank One que manifestaran interés. No obstante, Dimon les pidió que evitaran los comentarios y las especulaciones hasta que la investigación colocara los hechos al descubierto. También les pidió paciencia, pues era evidente que pasaría algún tiempo antes de que ésta llegara a su conclusión.

El banco, durante todo el tiempo que duró la crisis, aplicó la estrategia que la carta dirigida a los empleados planteaba en términos básicos. ¿La estrategia rendiría buenos frutos? ¿Su compromiso de líder empeñado en hacer lo correcto, en la transparencia de las acciones y en la comunicación serviría para que Bank One recuperara la confianza de los clientes y superara el escándalo de los fondos mutualistas?

Acerca de Bank One y J.P. Morgan Chase & Co.

Bank One Investment Advisors (BOIA), una subsidiaria indirecta de propiedad total de Bank One Corporation, fue objeto de una investigación durante la indagatoria de los fondos mutualistas. BOIA ofrecía a personas y empresas servicios de administración de inversiones, entre ellos One Group Mutual Funds, el cual administraba activos por más de 100 000 millones de dólares. BOIA, con oficina central en Columbus, OH, se registró en la SEC como asesor de inversiones el 22 de noviembre de 1991, y era una subsidiaria de propiedad total de Bank One, National Association (Ohio), la cual a su vez era una subsidiaria de propiedad total de Bank One Corporation.

Antes de la fusión con J.P. Morgan Chase & Co., el 1 de julio de 2004, Bank One ocupaba el sexto lugar entre los bancos más grandes de Estados Unidos, con activos del orden de 320 000 millones de dólares. Bank One brindaba sus servicios a unos 20 000 clientes del mercado intermedio y a unos siete millones de casas minoristas. El banco emitía más de 51 millones de tarjetas de crédito y administraba activos por un monto de 188 000 millones de dólares.

Bank One y J.P. Morgan Chase & Co se fusionaron el 1 de julio de 2004. La empresa combinada del ramo de los servicios financieros poseía activos por 1 120 millones de dólares. La empresa tenía operaciones en más de 50 países y brindaba servicios financieros a consumidores y empresas, así como de banca de inversión, administración de activos y patrimonio, procesamiento de operaciones financieras y capital social privado. J.P. Morgan Chase, con oficinas corporativas en Nueva York, también tenía oficinas centrales para servicios financieros minoristas y banca comercial en Chicago (*Wall Street Journal Online*, 2004).

La situación que llevó al escándalo

El 3 de septiembre de 2003, Eliot L. Spitzer, procurador general del Estado de Nueva York y la SEC presentaron una denuncia contra el fondo de cobertura Canary Capital Partners, acusándolo de realizar operaciones ilícitas después del cierre y de jugar con los tiempos del mercado. En su denuncia decían que Bank One y otras tres empresas de fondos mutualistas habían llegado a acuerdos especiales con

Canary para realizar operaciones indebidas con fondos mutualistas.

La investigación de las operaciones con fondos mutualistas giró en torno a las operaciones realizadas después del cierre y a las que jugaban con los tiempos del mercado. Las operaciones después del cierre son una práctica ilícita y ocurren cuando las órdenes de los fondos mutualistas que son colocadas después de las 4 p.m. son tramitadas al precio de ese mismo día y no al que se fija en la jornada siguiente. La ley establece que las operaciones realizadas después del cierre sean colocadas al precio del día siguiente.

Aun cuando jugar con los tiempos del mercado no es ilícito, muchos folletos de fondos mutualistas recomiendan a los inversionistas que no lo hagan. Para jugar con los tiempos los inversionistas realizan una veloz compra-venta de las acciones a corto plazo de los fondos mutualistas con la intención de sacar provecho de la ineficiencia en la fijación de los precios establecidos para dichos fondos. Estas personas quieren obtener una utilidad de los precios de las acciones de los fondos que se rezagan del valor de los valores subyacentes.

En Estados Unidos los precios de las acciones de los fondos mutualistas son fijados a las 4 p.m. hora del este (EST), con base en los valores que constituyen la cartera. Se supone que todas las operaciones que se colocan después de las 4.p.m. EST se realizan a precios del día siguiente para impedir que los inversionistas obtengan provecho de las noticias que se presentan después del cierre de operaciones (Carey, 2003).

One Group Mutual Funds, como muchos otros fondos, tenía políticas que no propiciaban jugar con los tiempos del mercado, porque ello descremaba las utilidades de las cuentas de otros accionistas. BOIA, al permitir que ciertos grandes inversionistas especiales jugaran con los tiempos, obtenía pagos más altos por las tarifas de administración de las cuentas de esos inversionistas (Lauricella, 2004).

A largo plazo, el jugar con los tiempos podría perjudicar a los inversionistas al incrementar los costos y disminuir sus utilidades (Johnson, 2003). El hecho de entrar y salir del mercado con rapidez puede provocar un incremento en los costos de transacción porque el administrador de la cartera quizá tenga que comprar y vender valores en respuesta a la cobertura de los fondos del intercambio. Por lo general el fondo mutualista sufraga estos costos.

Además, cuando el fondo tiene que pagar las utilidades de los inversionistas que juegan con los tiempos empleando dinero que saca de su propio conjunto finito de activos (Carey, 2003), se presenta el *efecto de dilución.* Por lo general estas utilidades son pagadas con dinero de las posesiones líquidas del fondo o con la venta de valores que permitan cubrir el pago. Sea como fuere, los accionistas resultan perjudicados porque disminuye el monto total de activos disponibles en su fondo mutualista.

Algunos dicen que los precios viejos son los culpables de la práctica de jugar con los tiempos del mercado. Como los precios de los fondos mutualistas sólo son ajustados una vez al día, con frecuencia quedan atrasados y, por lo tanto, se vuelven viejos. Los valores subyacentes del fondo cambian de precio a lo largo de toda la jornada y se pueden distribuir entre distintas zonas horarias. Los grandes inversionistas pueden utilizar una tecnología sofisticada para aprovechar las diferencias entre los precios de las acciones del fondo y los activos del fondo (*Arizona Republic*, 2003).

Al parecer, los efectos de que Canary jugara con los tiempos cobraron la factura a los gerentes de fondos mutualistas de Bank One. El acuerdo de conciliación de Canary decía que los administradores se habían quejado con Mark Beeson, el presidente de One Group, de las repercusiones que el hecho de que Canary jugara con los tiempos tenía en sus fondos (Atlas 2003). En abril de 2003, cuando Beeson empezó a sentirse inquieto por no sancionar esas operaciones frecuentes, Canary dejó de realizar operaciones con los fondos mutualistas de Bank Onne.

Limita la posibilidad de jugar con los tiempos

Mark A. Beeson ocupó los puestos de presidente y director general de One Group Mutual Funds de enero de 2000 hasta su renuncia en octubre de 2003. En 1994 Beeson empezó a trabajar en BOIA como director de finanzas y dos años después fue promovido a director general.

De junio de 2002 a mayo de 2003, Mark A. Beeson y One Group permitieron a Canary Capital realizar 300 operaciones de compra-venta en varios fondos de acciones nacionales e internacionales. Jugando con los tiempos, Canary obtuvo una utilidad del orden de 5.2 millones de dólares. Además, no se le cobraron alrededor de cuatro millones de dólares por concepto de sanciones que debía haber pagado por jugar con los tiempos del mercado (Resolución de la SEC, 2004).

Los folletos de One Group imponían restricciones para realizar una cantidad excesiva de operaciones con todos sus fondos mutualistas. Las operaciones de una inversión en los fondos estaban limitadas a "dos rescates importantes por operación, separados por un plazo de 30 días el uno del otro". En noviembre de 2001 One Group fijó una tarifa de dos por ciento por rescate anticipado de un fondo internacional realizado dentro de un plazo de 90 días después de su compra. También se reservaba el derecho de rechazar toda solicitud de intercambio que afectara a los accionistas de forma negativa. De hecho, Beeson y BOIA identificaron más de 300 violaciones al privilegio de intercambio entre enero de 2002 y septiembre de 2003 (Resolución de la SEC, 2004).

A finales de 2001 Edward Stern, el director de Canary Capital, por medio de Security Trust Corporation, le hizo una propuesta a BOIA. Ofreció que, si se le permitían las operaciones con ciertos fondos mutualistas, tomaría a préstamo 25 millones de dólares de Bank One y aportaría 25 millones de dólares de sus propios fondos. Beeson rechazó la propuesta varias veces, sin embargo, en marzo de 2002, después de hablar del caso con Security Trust Corporation y con empleados de Bank One, decidió considerar la posibilidad de permitirle hacer operaciones con ciertos fondos de Bank One.

Aunque el director de operaciones de Bank One le aconsejó que no lo hiciera, Beeson le permitió a Edward Stern operar en varios fondos locales y dos internacionales, hasta por un máximo de la mitad de uno por ciento del valor del fondo. Para efectos de las operaciones Bank One prestó 15 millones de dólares a Stern y éste igualó la cantidad con 15 millones de dólares suyos. Stern aceptó que el monto total permaneciera dentro de Bank One como garantía del préstamo. BOIA no cobró a Stern la tarifa de dos por ciento por rescate que se solía requerir por toda operación realizada dentro de un plazo de menos de 90 días después de la compra inicial. Estas tarifas por rescate habrían significado una cantidad del orden de 4.2 millones de dólares.

En enero de 2003 Bank One otorgó un segundo préstamo de 15 millones de dólares a Stern y éste volvió a igualarlo con 15 millones de dólares de sus propios fondos. También utilizó este dinero para realizar operaciones con fondos de One Group. Entre junio de 2002 y abril de 2003 Stern obtuvo una utilidad neta de 5.2 millones de dólares por unas 3 000 operaciones de compra-venta. Con este acuerdo Bank One ganó intereses sobre los préstamos y BOIA incrementó las ventas de fondos mutualistas y las tarifas correspondientes. Según el acuerdo de conciliación de la SEC (2004), los acuerdos negociados con Canary Capital nunca fueron discutidos con el Comité Fiduciario de One Group.

Otra razón que explicaría por qué Beeson aceptó el acuerdo es que tenía la esperanza de hacer negocios con Stern en el futuro. En varias ocasiones habló con Stern de la posibilidad de que invirtiera en un fondo de cobertura de Bank One, pero esa inversión jamás ocurrió (Resolución de la SEC, 2004).

Además de Canary Capital, hubo otros clientes que recibieron un trato especial de BOIA. En marzo de 2003, al parecer sin conocimiento de Beeson, un fondo de cobertura de Texas fue eximido del pago de la tarifa de rescate de dos por ciento. Aun cuando la empresa tejana invirtió 43 millones de dólares en dos fondos internacionales y rescató la inversión tres días después, no tuvo que pagar alrededor de 840 000 dólares por tarifas del rescate. BOIA no reembolsó a los dos fondos internacionales las tarifas que no había cobrado.

Como procedimiento estándar, las posesiones de la cartera de los fondos mutualistas de One Group eran consideradas información confidencial, la cual sólo era publicada conforme a los requisitos de ley. No obstante, de julio de 2002 hasta abril de 2003, fecha en que concluyó la relación, Stern solicitó y recibió varias actualizaciones mensuales de los ocho fondos en los que tenía inversiones. Beeson le proporcionó esta información sin convenio alguno de confidencialidad. La investigación también descubrió que BOIA había proporcionado información acerca de las posesiones de la cartera de Group One a otros clientes especiales durante un periodo de 10 años. Ésta había sido proporcionada, una vez por semana, a siete clientes actuales, a ocho clientes potenciales y a varias decenas de consultores de fondos de pensión y asesores de fondos.

Los acuerdos especiales para las operaciones con Stern y otros se empezaron a conocer en julio de 2003. Noreen Harrington, una exdirectora de inversiones de Hartz, destapó el recipiente de las prácticas comerciales indebidas en Canary Capital. Ella refirió que Eddie Stern había dicho: "Si alguna vez me veo en problemas, ellos no me querrán, sino que querrán los fondos mutualistas" (Vickers, 2004). Eliot Spitzer, el procurador general de Nueva York, citó a Stern y lo mencionó en una queja por haber participado en planes "fraudulentos" para hacer operaciones con fondos mutualistas después del cierre y jugar con los tiempos del mercado. Dos meses después Canary Capital llegó a un arreglo con la SEC y la oficina del procurador general, según el cual tendría que pagar 40 millones de dólares. Canary aceptó pagar 30 millones de dólares de indemnización por las utilidades que había obtenido de sus operaciones indebidas, así como una multa de 10 millones de dólares. Canary no aceptó ni negó que hubiera actuado mal.

El sector de los fondos mutualistas

Cuando empezaron las investigaciones de Spitzer sobre los abusos cometidos con las operaciones en la industria de los fondos mutualistas, Wall Street sufrió varios choques. Fuera de la comunidad financiera, pocos esperaban que se diera un escándalo ahí. A medida que la investigación avanzaba, se descubrieron prácticas indebidas en las operaciones de decenas de empresas de fondos mutualistas. Eliot Spitzer, el procurador general de Nueva York, se refirió al sector diciendo que era "una cloaca" (Waggoner, Dugas & Fogarty, 2003). La mitad de los 88 grupos de fondos mutualistas más grandes habían permitido que inversionistas favorecidos compraran acciones de fondos mutualistas a precios viejos, descremando así las utilidades de los accionistas a largo plazo (Quinn, 2003).

En el sector de los fondos mutualistas, la fijación de precios había sido un problema desde mucho tiempo atrás. En la década de los treinta los fondos mutualistas con frecuencia tenían dos precios: un precio público y uno más actualizado, al que tenían acceso unos cuantos grandes inversionistas justo antes de que el precio se hiciera de conocimiento del público. Los inversionistas privilegiados que sabían hacia dónde se dirigían los precios de los fondos mutualistas podían obtener utilidades muy rápido. En respuesta, el Congreso aprobó la Ley de Sociedades de Inversión de 1940, en un intento por hacer que las políticas para fijar los precios de los fondos mutualistas fueran más justas. Sus reglas, entre otras, requerían que los fondos tuvieran un solo precio público.

Según Spitzer, las sociedades de fondos mutualistas habían ganado más de 50 000 millones de dólares por concepto de tarifas de administración en 2002. Él fue el primero en sugerir que la práctica generalizada de las operaciones preferenciales de los grandes inversionistas podría estar canalizando miles de millones de dólares, quitándoselos a las personas que invertían todos los días a largo plazo en fondos mutualistas. Spitzer comentó la forma en que las empresas podrían remediar las cosas. "Si esperan llegar a una conciliación (con la autoridad reguladora), tendrán que resarcir mucho más que sólo las pérdidas (de los inversionistas). Tendrán que pagar cuantiosas multas y devolver las

tarifas por administración. Han violado la confianza del inversionista estadounidense". (Gordon, 2003).

Spitzer también dijo que la SEC no estaba supervisando al sector de forma satisfactoria. Paul Roye encabezaba la división de fondos mutualistas de la SEC. "La SEC debe empezar a cortar cabezas. La comisión tiene toda una división que presuntamente se debe encargar de vigilar los fondos mutualistas. ¿Dónde han estado?". Según William Donaldson, presidente de la SEC, la comisión estaba considerando la posibilidad de imponer nuevos límites para las operaciones con los fondos (Gordon, 2003).

Continuaba pendiente la cuestión de cuáles serían las repercusiones de este escándalo en el sector de los fondos mutualistas. Arthur Levitt, expresidente de la SEC, dijo: "Me parece que, de todos los hechos ocurridos en años recientes, este caso ha representado la violación más clara de la confianza del público. Los inversionistas se dan cuenta cuando no pueden confiar en el mercado de bonos o cuando no pueden confiar en un corredor de valores o en los analistas, pero los fondos mutualistas han sido refugios donde encontraban seguridad e integridad" (Lauricella, 20/10/03). ¿Cuántos de los 95 millones de clientes solicitarían el dinero de sus acciones?

Al parecer, los inversionistas no perdieron su fe en los fondos mutualistas. John C. Bogle, fundador de Vanguard Group, pensaba que el dinero estaba saliendo de las empresas que ya no merecían la confianza de los inversionistas, para dirigirse a aquellas que conservaban una buena reputación por estar bien administradas o por mantener bajos los costos y las tarifas (Lauricella, 20/10/03).

De hecho, según AG Data Services de Arcata, California, los fondos de acciones ganaron 23 200 millones de dólares en diciembre de 2003, cifra superior a la de 14 000 millones de dólares de noviembre de 2003. Más de la mitad del nuevo dinero se dirigió a tres fondos que no estuvieron implicados en las investigaciones: Fidelity, Vanguard y American Funds (McGeehan, 2004). Al mes de noviembre de 2003, Putnam había perdido 11 100 millones de dólares de sus fondos en acciones, mientras que los inversionistas habían retirado alrededor de 2 200 millones de dólares de los fondos en acciones de Janus de Capital. Gran parte de ese dinero quizá haya sido reinvertido en otros fondos mutualistas.

Los acontecimientos en Bank One

Conforme la investigación avanzó, Bank One tomó una serie de medidas. Varias semanas después de que inició la investigación, Mark Beeson, el director de One Group, renunció a su puesto. Para reemplazarlo Dimon nombró a Dave Kundert, director del grupo de administración de inversiones del banco.

El 10 de octubre de 2003 Peter C. Marshall, presidente del Comité de Fideicomisarios de One Group Mutual Funds, envió una carta y un folleto complementario a todos los clientes de los fondos mutualistas, informándoles de la denuncia formal que el procurador general del Estado de Nueva York había presentado contra Canary Capital Partners, LLC. El folleto complementario contenía información detallada sobre los procedimientos legales relacionados con la acusación, mismos que habían encontrado que Canary había realizado operaciones indebidas con ciertos fondos mutualistas de Bank One.

En esta carta Marshall decía: "Lo más importante para el Consejo es conocer todos los hechos y resolver este asunto lo antes posible" (Marshall, 2003). Repetía que, como Jamie Dimon, se comprometía a averiguar los hechos con rapidez y a hacer lo correcto. Informaba a los accionistas que se había creado una comisión especial para que se encargara de reunir y revisar la información relativa a las presuntas operaciones indebidas. Aseguraba a los accionistas que, si se habían visto afectados por una conducta equivocada de algún empleado de Bank One, recibirían una indemnización. Más aún, dejaba en claro que todo miembro del Comité de Fideicomisarios de One Group era independiente. Marshall, tal como había hecho Jamie Dimon en septiembre, afirmaba que el Consejo tenía el compromiso de ceñirse a los estándares más altos del sector y de colocar los intereses de los accionistas en primer lugar.

Poco después de que fuera enviada la carta de Marshall, Jamie Dimon envió un correo electrónico para actualizar a los empleados respecto a la investigación de los fondos mutualistas (15 de octubre de 2003) en el que resumía los descubrimientos básicos. Durante un periodo de 11 meses, hasta mayo de 2003, se había permitido que Canary Capital Partners, el fondo de cobertura, realizara operaciones con 11 fondos de One Group con más frecuencia que otros clientes. En promedio, la inversión de Canary había sido de 0.5 por ciento de los activos del fondo y jamás había pasado de uno por ciento. Dimon se lamentaba de haber llegado a este arreglo especial con Canary y afirmaba que jamás debió haber ocurrido.

La investigación para saber si los accionistas se habían visto perjudicados en lo financiero no paró ahí. Si se descubría que así había sido, entonces el banco les otorgaría una indemnización plena. El banco seguiría averiguando si otros clientes tenían arreglos similares, pero hasta el momento no se había encontrado que el problema se hubiera generalizado ni que fuera sistémico.

Bank One terminó su contrato con Security Trust Company, la empresa cuyas oficinas privadas tramitaban las operaciones de Canary con los fondos mutualistas de One Group. Ésta no había sido acusada de actuar de forma indebida en la demanda de Spitzer, pero no pudo confirmar a Bank One que se había regido por el contrato, el cual establecía que las únicas operaciones que podía enviar a One Group con precios del día eran las que "se recibían antes del cierre del mercado". No se encontró evidencia de que Bank One ni sus empleados hubieran hecho arreglos para operaciones después del cierre del mercado.

A continuación, Dimon anunció cinco cambios que se aplicarían en Bank One para reforzar la supervisión de las políticas y los procedimientos de los fondos mutualistas. El primero fue el nombramiento de Dave Kundert como presidente de One Group. En segundo lugar, el banco implementó un sistema de vigilancia por computadora y medidas para el cumplimiento de las normas. En tercero, se daría ca-

pacitación interna a los empleados para que pudieran detectar si se estaba jugando con los tiempos de forma indebida. En cuarto, el banco reforzó sus contratos con los proveedores de servicios para estar seguro de que éstos contaran con políticas y controles internos que no permitieran eludir las políticas de One Group respecto a la práctica de jugar con los tiempos del mercado y de una cantidad de operaciones excesiva. En quinto, el banco siguió revisando las políticas para los fondos mutualistas con el fin de ceñirse a los estándares más altos.

Como había hecho en un mensaje anterior, Dimon promovió la transparencia y la comunicación estimulando a los empleados a compartir su carta con los clientes de Bank One que tuvieran alguna pregunta. También prometió que proporcionaría otras actualizaciones cuando fuera conveniente.

Un asunto tomado en serio

Bank One consideraba que era importante convencer a la SEC, a los accionistas y a los clientes de que estaba tomando muy en serio las acusaciones. Por ende, este tema aparece en cada uno de los comunicados públicos hechos por el banco. En una carta dirigida a los accionistas de One Group (2003), Marshall destaca la seriedad con la que el Comité de Fideicomisarios está tomando el asunto. "En nombre del Comité de Fideicomisarios de One Group, quiero transmitirles la seriedad con la que éste ha asumido su responsabilidad ante los accionistas de sus fondos mutualistas".

Dan McNeela, un analista de Morningstar, Inc., ante los cambios de personal y los planes de cambio de Dimon, dijo: "Esto confirma nuestra opinión de que Jamie Dimon está tomando el asunto muy en serio, pero tal vez no baste con sólo pedir a un par de ejecutivos que se vayan y decir que todo está bien" (Manor, 2003).

Dave Kundert, presidente de One Group Funds, abordó el escándalo de los fondos mutualistas de Bank One en un mensaje que envió a los empleados el 26 de noviembre de 2004. Ahí explicaba que existía la probabilidad de que el banco tuviera que afrontar la aplicación de la ley contra Banc One Investment Advisors. No obstante, manifestaba su optimismo diciendo: "podemos evitar un litigio con la autoridad reguladora y llegar a una resolución amigable en unos cuantos meses".

Kundert presentó a los empleados un esbozo de los grandes cambios de políticas y procedimientos que Bank One había implementado en fecha reciente en los fondos mutualistas de One Group. Se había establecido un Comité de Fideicomisarios del todo independientes. Ellos continuarían cooperando con las investigaciones del procurador general y la SEC.

Después de sostener un diálogo público sobre las mejores practicas del sector, ellos eligieron e implementaron una serie de mejores prácticas que incluían las siguientes:

- Contratar a un nuevo director de cumplimiento de las normas
- Incrementar la capacitación de los empleados
- Revelar más información acerca de los sueldos de los administradores de los fondos
- Cambiar la forma de negociar con los inversionistas las tarifas de investigaciones, así como la de pagarlas y revelárselas (Johnson, 2003)
- Añadir tarifas de rescate en el caso de ciertos fondos
- Permitir que los empleados de la empresa de fondos sólo puedan comprar acciones de los fondos de One Group por medio de cuentas abiertas en Banc One Securities Corp. o One Group, y exigir que se conserven los fondos de One Group durante un periodo mínimo de 90 días (Shipman, 2003)
- Revelar las posesiones de la cartera cada trimestre en el sitio web de la empresa de los fondos
- Poner un tope a las compras de acciones Clase B. Estas acciones tenían un cargo de ventas a posteriori y gastos más altos que las acciones Clase A que tenían un cargo a priori, el cual iba disminuyendo a medida que las personas invertían más (Stempel, 2003)

Richard Bove, analista de Hoefer y Arnett, confirmó que "Jamie Dimon había comentado que si Bank One hubiera hecho algo indebido, tomaría las medidas necesarias para corregir lo incorrecto". También comentó que "está bastante claro que Bank One pagará cuantiosas multas, no porque haya actuado con malicia, sino por la falta de control" (Stempel, 2003).

En una conferencia telefónica para hablar de las ganancias del tercer trimestre con los ejecutivos de Bank One Corportacion, Jamie Dimond reafirmó su compromiso de que haría lo correcto: "A pesar de que hayamos cometido algunos errores, considero que ésta es una oportunidad para que Bank One se mantenga erguido y haga lo correcto para merecer su respeto y el de nuestros clientes, y creo que no sólo es cuestión de analizar estos problemas, sino de tratar de mejorar otras cosas que se deben arreglar en el negocio de los fondos mutualistas" (Siegel, 2003).

Acuerdos de la conciliación

El 29 de junio de 2004 Banc One Investment Advisors aceptó llegar a una conciliación con la Securities and Exchange Commission y el despacho del procurador general de Nueva York en cuanto a los asuntos referentes a las operaciones de los fondos mutualistas. La unidad de fondos mutualistas de Bank One había "permitido operaciones indebidas a corto plazo con las acciones de sus fondos a expensas de otros accionistas". Según Stephen Cutler, director de la división de aplicación de la ley de la SEC, "Bank One y Mark Beeson habían descuidado, de forma flagrante, el bienestar de los accionistas de fondos a largo plazo de One Group" (Lauricella, 2004).

Bank One aceptó la conciliación sin admitir ni negar que había actuado mal. Philip Khinda, consejero de los fondos de One Group y su Comité de fideicomisarios, comentó sobre el acuerdo de conciliación: "Es un resultado muy justo y un producto del compromiso que adquirieron todos los implicados de hacer lo correcto para los accionistas de los fondos" (Lauricella, 2004).

La Securities and Exchange Commission encontró que Banc One Investment Advisors (BOIA), Mark Beeson, presidente y director general de One Group Mutual Funds, y un director administrativo de BOIA habían violado y/o ayudado, instigado o provocado la violación de las disposiciones de la Ley de Asesores y la Ley de Sociedades de Inversión para evitar el fraude por:

1. Permitir una cantidad excesiva de operaciones a corto plazo en los fondos de One Group, realizadas por un administrador de fondos de cobertura, lo cual no era consistente con los términos de los folletos de los fondos e incluso podía ser perjudicial para ellos.
2. No revelar al Comité de Fideicomisarios de One Group ni a los accionistas que existía un conflicto de intereses creado por los demandados cuando llegaron a un arreglo para que un administrador de fondos de cobertura jugara con los tiempos, de un modo que podría perjudicar a One Group, pero incrementaría las tarifas de BOIA por su asesoría y podría atraer mayor cantidad de negocios.
3. No cobrar las tarifas de rescate al administrador de los fondos de cobertura, como establecen los folletos de fondos internacionales, y cobrárselas a otros inversionistas.
4. No contar con procedimientos por escrito para evitar que se revelara en privado información sobre las posesiones de la cartera de One Group, sin hacerla pública, y proporcionar, de forma indebida, información privada o reservada al administrador de los fondos de cobertura y no proporcionarla a los accionistas.
5. Permitir que, sin el conocimiento de los fideicomisarios de los fondos, los fondos de One Group fueran parte de operaciones conjuntas, con lo que crearon un conflicto de intereses que infringe la Ley de Sociedades de Inversión (tomado de la Resolución de la SEC, con fecha 29 de junio de 2004, p. 2).

En el convenio de conciliación Bank One aceptó que Banc One Investment Advisors tendría que pagar 10 y 40 millones de dólares por concepto de indemnización y de multa, respectivamente. El total de este pago sería para los accionistas. El dinero sería depositado en una cuenta, y de ahí se entregaría a los accionistas que cumplieran con los requisitos, con base en un plan elaborado por un consultor independiente, aprobado por la SEC y el Comité de Fideicomisarios de One Group.

Además, Banc One Investment Advisors aceptó que reduciría las tarifas de asesoría durante cinco años hasta llegar a un total de ocho millones de dólares. Más aún, BOIA no aumentaría las tarifas de asesoría durante cinco años.

Asimismo, se prohibió a Mark Beeson, expresidente y director general de la unidad One Group Mutual Funds de Bank One, trabajar en el sector de los fondos mutualistas durante dos años y se le impuso una multa de 100 000 dólares por el papel que desempeñó en las operaciones indebidas a corto plazo. Beeson no admitió ni negó haber hecho algo indebido.

Las secuelas

Tras la conciliación, David J. Kundert, presidente y director general de Banc One Investment Advisors, comentó: "Poco después de que supimos que se estaban haciendo estas investigaciones, nos comprometimos a cooperar con las autoridades reguladoras, a resarcir a los accionistas y a revisar y modificar nuestras políticas en lo conducente. Las acciones monetarias y de gobierno descritas en estos acuerdos se fundan en los controles y las políticas que iniciamos el otoño pasado para cumplir ese compromiso. Ahora contamos con procedimientos muy sólidos para brindar mayor protección a los intereses de los accionistas de fondos mutualistas y evitar que se repitan situaciones similares en el futuro (CT News Archive, 29 de junio de 2004).

En agosto de 2004 Peter C. Marshall, presidente del Comité de Fideicomisarios de One Group, explicó la conciliación en una carta dirigida a los accionistas de One Group Mutual Fund. El folleto que iba en el mismo sobre que la carta de Marshall explicaba los pasos que el banco seguiría para implementar la conciliación. El folleto complementario de One Group Mutual Funds que acompañaba la carta informaba a los inversionistas que recibirían una parte proporcional del dinero que hubieran perdido como resultado del juego con los tiempos del mercado, así como de las tarifas de asesoría pagadas por los fondos afectados durante esa práctica. Se esperaba que el pago fuera realizado en 2005.

Las líneas finales del folleto adjunto advierten a los accionistas que "es posible, pero poco probable, que estas cuestiones u otras relacionadas den por resultado un incremento de los rescates y una reducción de las ventas de acciones del Fondo, lo cual podría derivar en un incremento de los costos y los gastos, o afectar los Fondos de forma negativa". Resta saber cuáles serán los resultados de las conciliaciones y las reformas implementadas por Bank One, que ahora es J.P. Morgan Chase and Co.

¿La estrategia de Dimon de optar por un comportamiento ético, la transparencia y la comunicación podrán restaurar la confianza en los fondos, o los rescates de los fondos se incrementarán y las ventas de acciones disminuirán? ¿Cuál será el efecto que las investigaciones y las resultantes conciliaciones tengan en la industria? ¿Qué reformas aplicará el sector de los fondos mutualistas y cuáles le serán impuestas?

Agradecimientos

El autor agradece a Beth Dowie, vicepresidente de Servicios de Apoyo, de J.P. Morgan Chase & Co, el apoyo y la ayuda que le brindó. También expresa su agradecimiento a Andrew Inkpen, director de Thunderbird Case Clearinghouse, por el apoyo financiero del proyecto, así como a Helen Grassbaugh, asistente administrativa de Thunderbird Case Clearinghouse, y a Georgia Lessard, especialista en documentación. Asimismo, agradece la paciencia de Robert E. Grosse, profesor de negocios internacionales de Thunderbird, y la información que éste le proporcionara.

BIBLIOGRAFÍA

"Mutual Fund Woes Blamed on 'State Pricing'", *Arizona Republic*, 11 de noviembre de 2003, p. D7.

Atlas, Riva D., "Justice Obstruction Charges Called Possible in Fund Case", *New York Times*, 16 de octubre de 2003.

"Banc One Investment Advisors Confirms Mutual Funds Settlement Agreements", CT News Archive, 29 de junio de 2004.

Brewster, Deborah, "Banc One Pays $50m on Market Timing", *Financial Times*, 30 de junio de 2004, p. 18.

Carey, Susan, "Fund Probe Spurs Bank One Exits", *Wall Street Journal*, 16 de octubre de 2003.

Dimon, Jamie, mensaje interno, 9 de septiembre de 2003.

Dimon, Jammie, mensaje interno, 15 de octubre de 2003.

Gordon, Marcy, "Congress Joins Probe of Mutual Fund Scam", AOL News, http://aolsvc.news.aol.com/news/, 3 de noviembre de 2003.

Johnson, Carrie, "Bank One Expecting Regulatory Actions: Firm was Named Early in Mutual Funds Probe", *Washington Post*, 27 de noviembre de 2003.

Kundert Dave, Bank One Internal Messaje to Employees, 26 de noviembre de 2003.

Lauricella, Tom, "Probe Signals Shake-Up for Mutual Fund Industry", *Wall Street Journal*, October 20, 2003.

Lauricella, Tom, "Bank One Unit Agrees to Pay $90 Million Over Fund Trades", *Wall Street Journal*, 30 de junio de 2004, pp. A1, A5.

Manor, Robert, "Bank One Exec Quits over Fund Trading", *Chicago Tribune*, 16 de octubre de 2003.

Marshall, Peter C., carta dirigida a los clientes de Bank One Mutual Fund, 10 de octubre de 2003.

Marshall, Peter C., carta dirigida a los clientes de Bank One Mutual Fund, 18 de julio de 2004.

McGeehan, Patrick, "Mutual Fund Industry Booms Despite Scandal", *The New York Times*, 11 de enero de 2004.

Suplemento de One Group Mutual Funds, con fecha 8 de julio de 2004, dirigido a todos los prospectos de One Group Mutual Fund, con fecha del 28 de febrero de 2004 o posterior.

Quinn, Jane Bryant, "Mutual Funds' Greed Machine", *Newsweek*, 24 de noviembre de 2003, p. 45.

Shipman, John, "Bank One's Fund Unit Told to Expect Enforcement Action", cable de noticias de Dow Jones, 26 de noviembre de 2003.

Siegel, Tara, "Bank One CEO Reiterates Restitution for Hurt Fund Holders", cable de noticias de Dow Jones, 22 de octubre de 2003.

Stempel, Johathan, "Bank One Expects Enforcement Action", Reuters News Service, 26 de noviembre de 2003.

Vickers, Marcia, "Dynasty in Distress", *Business Week*, 9 de febrero de 2004, pp. 63-70.

Waggoner, John, Christine Dugas y Thomas A. Fogarty, "SEC Wades through a Mutual-Fund 'Cesspool'", *The Arizona Republic*, 4 de noviembre de 2003, pp. D1, D3.

"JP Morgan Chase, Bank One Complete Merger", boletín de prensa, *Wall Street Journal Online*, http://online.wsj.com/article/0,,PR-_CO_-20040701_-000009,00.html, 1 de julio de 2004.

"Securities and Exchange Commission Order to Banc One Investment Advisors Corporation and Mark A. Beeson", *Wall Street Journal Online*, 29 de junio de 2004.

China en el camino a Internet

C-6

P. Venkatesh
Sumit Kumar Chaudhuri

ICFAI University Press, Business School Case Development Centre

Internet comenzó en China en 1987, año en que se montó la primera red de computadoras: la China Academic Network (CANET). Internet fue utilizada sobre todo para efectos académicos hasta 1995, año en que el Ministerio de Correos y Telecomunicaciones (MCT) de China estableció la primera red comercial, ChinaNet (C), en mayo de 1995. Desde esa fecha la banda ancha de Internet de China[1] y el número de usuarios de Internet habían ido en aumento (apéndice 1). La penetración de Internet en China creció a pasos agigantados y, a pesar de las estrictas medidas de control de Internet impuestas por el gobierno chino, el número de usuarios había pasado de 1.175 millones[2] en 1998 a cerca de 79.5 millones[3] a finales de 2003.

Surgimiento de Internet en China

La CANET fue establecida con el propósito básico de facilitar las investigaciones académicas sobre la ciencia de las computadoras. Ésta proporcionaba servicios de e-mail por medio de la World Wide Web a través de un portal en la Universidad de Karlsruhe, en Alemania. Más adelante, en 1988, el Instituto de Física Energética Avanzada (IFEA) de China desarrolló su red local y a continuación, en 1989, vino una estructura similar en las Instalaciones Nacionales de Redes de Computadora de China (INRC). La Academia de Ciencias de China, la Universidad Tsinghua de Beijing y la Universidad de Beijing desarrollaron las INRC de forma conjunta con financiamiento proporcionado por el Comité de Planeación Estatal y el Banco Mundial. Las INRC, también llamadas China Net, fueron utilizadas para efectos académicos. En 1990 China registró en el Network Information Center de Estados Unidos su nombre de dominio, que sería "cn".[4]

Las primeras redes chinas carecían de conexiones internacionales directas a Internet. El primer vínculo internacional oficial de Internet con la Internet china fue establecido en 1993. Este vínculo era una línea de 64[5] kilobits por segundo (kbps), arrendada a AT&T, que permitía la conectividad del IHEP con el Stanford Linear Accelerator Center (EU) para la colaboración internacional en física energética avanzada y proporcionar cuentas de e-mail a muchos de los científicos más importantes de China. En los años siguientes una mayor cantidad de redes se conectaron de forma directa a Internet, como la que operaba la Universidad de Tecnología Química de Beijing (BUCT por sus siglas en inglés) y la Red de Educación e Investigación de China (CERNET por sus siglas en inglés). En 1993 Chu Rongji, el entonces viceministro de China, anunció una serie de propuestas de alta prioridad, a las que llamó "Proyectos dorados" (véase la figura 1), que tenían el propósito de desarrollar la infraestructura de información en China. El enfoque principal de estos proyectos era que Internet penetrara en todo el país.

En 1995 ChinaNet(C), la primera red comercial de China, comenzó a operar en Beijing y Shanghai vendiendo cuentas de Internet directamente a los habitantes de China. En el primer mes de operaciones 800[6] personas se suscribieron a ChinaNet(C).

Con la comercialización de Internet y la iniciativa de los Proyectos Dorados, Internet inició su crecimiento acelerado en China. A mediados de 1998 había cuatro proveedores de servicios de Internet (PSI) que eran administrados por el gobierno chino: CSTNet (Academia de Ciencias de China), CERNet (Comisión Estatal de Educación de China), ChinaNet (China Telecom) y JiTong Communications, que servían a más de 1.175 millones[7] de usuarios de Internet. Para 1999 el número de usuarios de Internet se incrementó a cerca de cuatro millones,[8] de los cuales 400 000 utilizaban Internet por medio de conexiones de líneas arrendadas, 2 560 000 por medio de conexiones marcando el teléfono y 680 000 por medio de ambas.[9] China también presenció el surgimiento de cafés Internet en su capital, la ciudad de

Beijing. Además del incremento de la cantidad de usuarios, la naturaleza del uso de Internet también experimentó cambios radicales. Los últimos años de la década de los noventa presenciaron la llegada a China de la publicidad en línea y del comercio electrónico. Xinhua Bookstore[10] fue la primera en empezar con el e-tailing (venta minorista electrónica o por e-mail) en el país. Para 2000 el número total de usuarios chinos de Internet había aumentado a 16 900 000.[11] Cuando China firmó su ingreso a la OMC a finales de 2001, el gobierno chino permitió la participación de extranjeros en el sector de Internet, con 49 por ciento de propiedad en el primer año de acceso y 50 a partir del segundo.[12]

ESCENARIO EN EL NUEVO MILENIO

Para 2001 el número de usuarios de Internet en China había aumentado a 33.7 millones,[13] o cerca de 50 por ciento[14] sobre las cifras del año anterior, con la mayor parte de los usuarios dentro del grupo de edad de 18 a 24 años (véase la figura 2). Además de las conexiones usuales de la línea arrendada y la marcación telefónica, 1.2 millones[15] de usuarios tenían terminales móviles y otros aparatos de Internet para entrar en línea. En 2001 las transacciones de valores realizadas en línea sumaron la cantidad de 43 230 millones de dólares[16] y representaron 4.38 por ciento[17] del total de las operaciones de bolsa en China.

FIGURA 1 Proyectos dorados

A principios de la década de los noventa el gobierno de China se embarcó en una agenda de varios "Proyectos dorados", la cual buscaba modernizar la infraestructura de la tecnología informática del país mediante el establecimiento de una red para comunicar datos.

Puente dorado

Anunciado por primera vez en marzo de 1993, el Proyecto Puente Dorado era la versión china de la supercarretera de la información. Según el Ministerio de la Industria Electrónica de China, la red se construiría a lo largo del país y al final incorporaría todas las actividades de los sistemas informáticos de China. La columna vertebral del Puente dorado estaba integrada por un satélite espacial de interconexión y redes terrestres de fibra óptica vinculadas a una red nacional privada. Además de ofrecer acceso a Internet, el sistema supuestamente también permitiría el e-mail, el intercambio electrónico de datos, los servicios en línea de bases de datos, las fuentes de información y los sistemas de servicios de aplicaciones.

Principales proveedores involucrados:* Bell South, Cisco, Hughes, IBM, Scientific Atlanta, Intel y Sun Microsystems.

Aduana dorada

Esta iniciativa, que arrancó en junio de 1993, conectaría a las empresas comerciales extranjeras con los bancos y con las oficinas fiscales y tributarias de China. El proyecto pretendía crear un comercio sin papeleos mediante la automatización de las revisiones aduanales y la eliminación de las transacciones en efectivo para el comercio internacional. Ofrecería e-mail, intercambio electrónico de datos (EDI) y una oficina electrónica de correos.

Tarjeta dorada

Este proyecto inició en 1995 con el fin de crear un sistema de banca y tarjetas de crédito nacional en China. La meta era usar las redes de telecomunicaciones para reemplazar las transacciones en efectivo con sistemas electrónicos para el ahorro, los retiros y los pagos. Se estimaba que, para 2005, el plan habría entregado 300 millones de tarjetas de crédito/débito a 300 millones de personas en 400 zonas urbanas del país.

Principales proveedores involucrados:* IBM, Ameritech, General Electric y Tandem.

Impuesto dorado

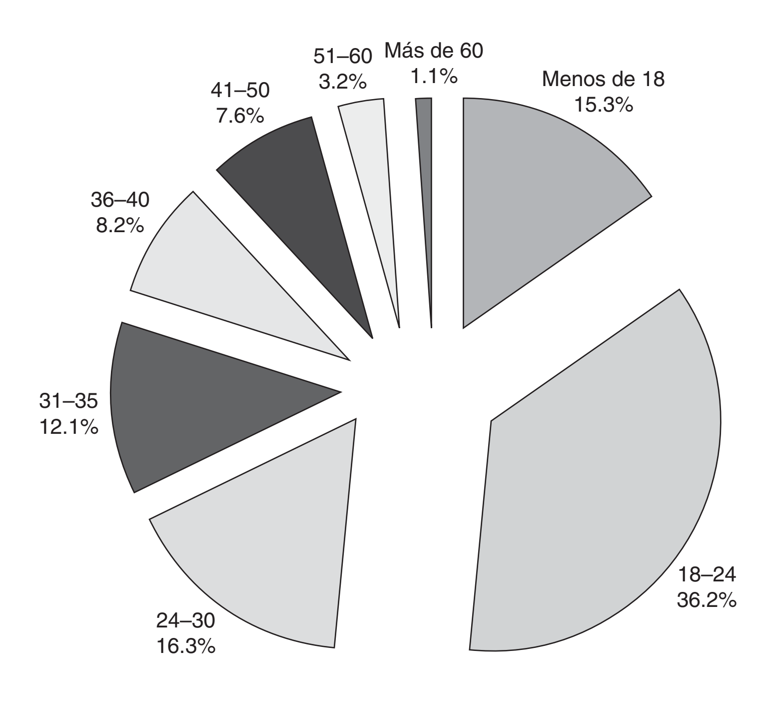
Esta iniciativa, que se puso en marcha en 1995, fue copatrocinada por el Ministerio de Finanzas y el Banco Popular de China, y proyectaba gastar más de 1 200 millones de dólares para computarizar el sistema de recaudación fiscal. Se esperaba que el sistema se expandiera de forma que incluyera a 400 ciudades de 4 000 distritos y condados.

Principales proveedores involucrados:* AST Research, Compaq, Hewlett-Packard y IBM.

* Para información de la empresa refiérase al apéndice 2.

Fuente: Compilado por IBS-CDC de Black, Jane, "Golden projects", http://news.com.com, 27 de junio de 1997.

FIGURA 2 Perfil de edad de los usuarios de Internet en China

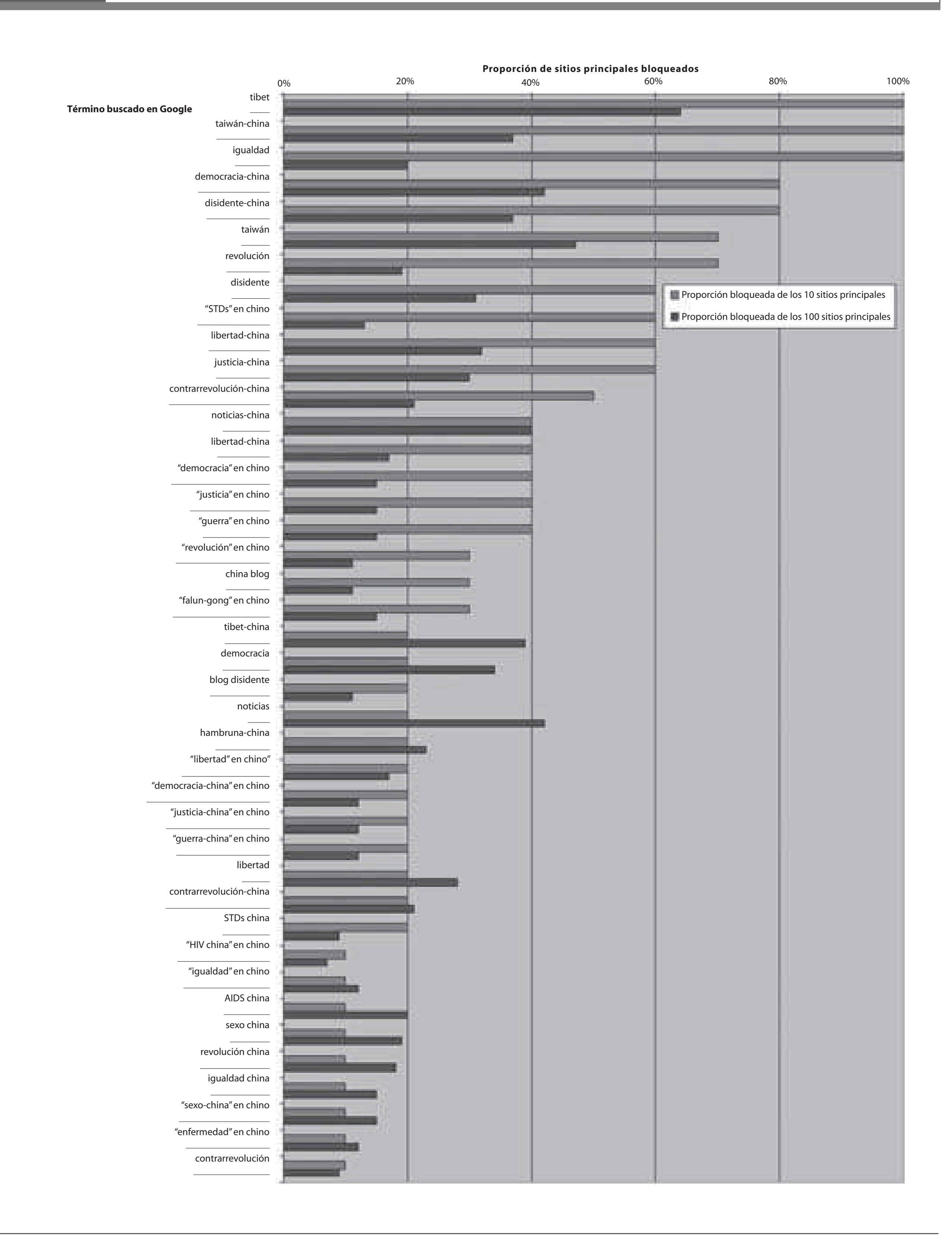


Fuente: "Internet in China Report 2002", www.ahk-china.org.

A principios del siglo XXI el principal motivo para acceder a Internet en China seguía siendo recabar información. Con el paso del tiempo los usuarios de Internet comenzaron a acceder a cierta información delicada que el Estado había mantenido en secreto. Esto dio por resultado que, con base en esta información, se dieran debates en línea sobre las políticas y las prácticas del Estado. El gobierno chino trató de controlar el flujo de esta información bloqueando ciertos sitios web que "ponían en peligro la seguridad del Estado, alteraban la estabilidad social, infringían las leyes y difundían supersticiones y obscenidades"[18] (véase la figura 3). A finales de 2001 el gobierno cerró 17 100 cafés Internet[19] que no cumplían con las normas y los reglamentos gubernamentales relativos a los sitios web prohibidos. Otro punto de preocupación fue la forma en que habían proliferado los cafés Internet sin licencia, hecho que salió a la luz a mediados de 2002, cuando estalló un incendio en uno de ellos, en el distrito de Haidian de Beijing, en el cual 25 personas perdieron la vida.[20] Los responsables del incendio fueron dos jóvenes a los que se les había negado la entrada al café. Más adelante, en noviembre de 2002, el gobierno chino se abocó a agilizar las operaciones de los cafés Internet y formuló las "Reglas para la Administración de los Sitios Comerciales de Servicios de Acceso a Internet". Este reglamento prohibía que los cafés Internet se ubicaran dentro de un radio de 200 metros[21] de las escuelas, así como la entrada a los cafés a menores de 18 años y el juego, asimismo establecía que los cafés tenían que permanecer cerrados entre las 12 de la noche y las 8 de la mañana. Las drásticas medidas tomadas por el gobierno chino redujeron la cantidad de cafés Internet de 200 000 a 110 000 en 2003.[22] A finales de ese mismo año el gobierno también había proyectado que, a finales de 2006, todos los cafés Internet estarían consolidados bajo la administración de empresas paraestatales más grandes. Éstas incluían a proveedores de servicios de telecomunicaciones, como China Unicom, Great Wall Broadband Network y China Netcom.

La epidemia de SARS[23] que afectó a China en 2003 fue una bendición oculta para Internet en el país. Cuando el gobierno cerró los lugares públicos de entretenimiento para contener la enfermedad contagiosa, los chinos se dirigieron a la línea para buscar entretenimiento dentro de los muros de sus casas. Las compras en línea, los servicios de mensajes cortos (SS) y los juegos en línea se convirtieron en las aplicaciones más buscadas de Internet. Según Beijing Netcom (una subsidiaria de Netcom en China), el uso de Internet se incrementó 40 por ciento[24] a mediados de 2003. Incluso la banca en línea registró un incremento en el volumen de transacciones, ya que de un promedio mensual de 786 000 millones[25] de renminbis[26] en el primer trimestre de 2003 pasó a 1 290 billones[27] en abril de 2003. Los juegos en línea también florecieron porque muchos jóvenes encontraron que era un motivo importante para acceder a Internet. El número de personas que recurrían a los juegos en Internet

FIGURA 3 Sitios bloqueados en China



Fuente: "Chart-Proportion of Sites Blocked by Google Search Term", http://cyber.law.harvard.edu.

se incrementó a 63.8 por ciento[28] en 2003, al registrar ventas por 157 millones de dólares.[29] A finales de 2003 el número total de usuarios de Internet en China se había incrementado a 79.5 millones.[30]

Planes de latón

Aun cuando la cifra de 79.5 millones de usuarios de Internet en China es enorme, representa apenas seis por ciento de la población total de un país que tiene 1 280 millones de habitantes.[31] Por otra parte, los usuarios de Internet en Estados Unidos representaron 57 por ciento de una población total de 290.34 millones de habitantes.[32] Por lo tanto, el mercado de Internet en China seguía guardando un enorme potencial de crecimiento. No obstante, ante el aumento del número de usuarios de Internet, el gobierno incrementó las medidas de control para frenar su uso indebido. Amnistía Internacional, el movimiento mundial de voluntarios que defienden los derechos humanos, dijo: "A medida que el sector de Internet se ha ido expandiendo en China, el gobierno ha ido estrechando los controles sobre la información en línea. Éstos han incluido la filtración o el bloqueo de algunos sitios web extranjeros, la creación de una policía especial para Internet, el bloqueo de buscadores y las acciones para cerrar sitios web que presentan información sobre corrupción o artículos que critican al gobierno".[33]

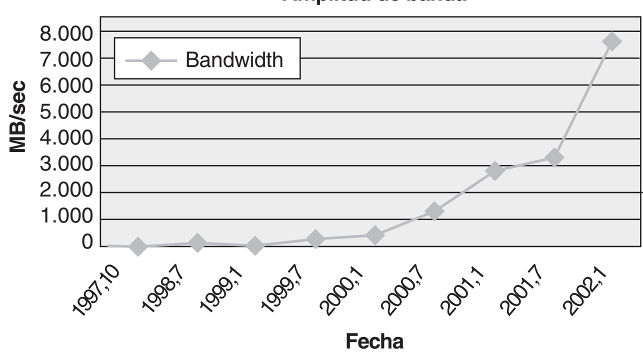
El nuevo milenio trajo un incremento en el número de usuarios de Internet que fueron detenidos o encarcelados por el gobierno chino. De noviembre de 2002 a enero de 2004 este número aumentó 60 por ciento, a la cifra de 54 usuarios[34] Wen Jibao, el primer ministro de China (2004), dijo: "El veloz crecimiento de la economía globalizada y la tecnología de la información tienen enormes y profundas repercusiones en el desarrollo cultural del mundo. Esto requiere, más que nunca antes, una estrecha cooperación tanto dentro como fuera del gobierno para promover la buena cultura de todas las naciones y sofocar las crisis morales del mundo".[35]

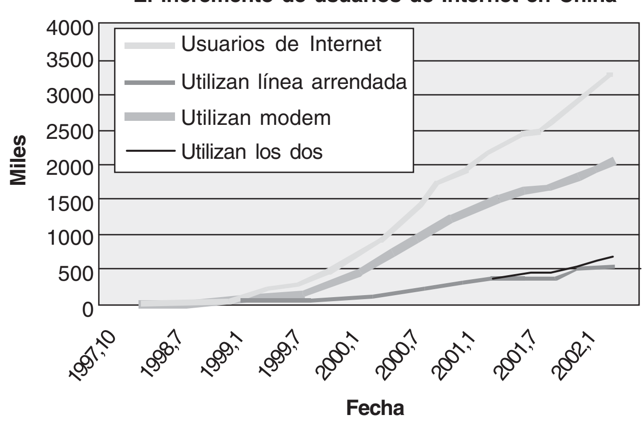
Notas

1. La amplitud de banda determina la velocidad a la que puede viajar la información por un canal. Cuanto mayor sea, tanto mayor será la cantidad de información que puede transmitir en un plazo determinado. Por lo general ésta se mide en bits por segundo.
2. Cullen, Richard y Pinky D. W. Choy, "The Internet in China", http://austlii.edu.au, 1999.
3. "New Standard Imprisonment on the Rise in China for Internet Related Activities", http://faluninfo.net, 6 de febrero de 2004.
4. Operada por VeriSign Globe Registry Services (U.S.), un importante proveedor de servicios digitales confiables que permite que una persona, desde cualquier lugar del mundo, participe en operaciones comerciales y en comunicaciones con confianza. Los servicios digitales confiables de VeriSign crean un entorno de confianza por medio de tres ofertas centrales: identidad en Internet, autentificación y pago de servicios, todo ello activado por medio de una infraestructura global que administra más de 5 000 millones de conexiones y transacciones en red al día.
5. "The Internet in China", op. cit.
6. Ibid.
7. Ibid.
8. "Semi-Annual Survey Report on Internet Development in China," www.cnnic.com.cn, 1999.
9. Ibid.
10. Una librería operada por el gobierno de China.
11. "Semi-Annual Survey Report on Internet Development in China", Op. Cit.
12. Yu, Peter K. "Barriers to Foreign Investment in the Chinese Internet Industry", www.gigalaw.com, marzo de 2001.
13. "Internet in China Report 2002", www.ahk-china.org.
14. Ibid.
15. Ibid.
16. Ibid.
17. Ibid.
18. "China: Internet Users at Risk of Arbitrary Detention, Torture and Even Execution", www.hrea.org, 26 de noviembre de 2002.
19. "China 'Shuts Down 17,000 Internet Bars'", www.ananova.com, 21 de noviembre de 2001.
20. Murray, Brendan, "Internet Café Regulation in China: A Policy Review", www.mfcinsight.com, mayo de 2003.
21. Ibid.
22. "Most Internet cafés in China to Be Chains in Three Years", www1.chinadaily.com.cn, 27 de octubre de 2003.
23. Severe Acute Respiratory Syndrome (Síndrome agudo respiratorio grave): los síntomas son fiebre y tos o dificultad para respirar o hipoxia. Apareció en China por primera vez en noviembre de 2002. Después de esa fecha la enfermedad se extendió a todo el mundo. Para julio de 2003 el SARS había infectado a miles de personas y provocado más de 850 fallecimientos.
24. Dean, Ted, "SARS Drives Internet Boom", www.bdaconnect.com, 15 de mayo de 2003.
25. Renminbi (la moneda de China).
26. "SARS Drives Internet Boom", Op. cit.
27. Ibid.
28. "China Online Games Sales Double", http://news.bbc.co.uk, 16 de enero de 2004.
29. Ibid.
30. Wagner, Jim, "China's Internet Users Suirges: Report", www.internet news.com, 15 de enero de 2004.
31. "China's Internet Use Surges: Report", Op. Cit.
32. Ibid.
33. "China: Internet Users at Risk of Arbitrary Detention, Torture and Even Execution", Op. Cit.
34. "New Standard: Imprisonment on the Rise in China for Internet-Related Activities", Op. Cit.
35. Ibid.

APÉNDICE 1 Tendencias de la amplitud de banda de Internet en China y número de usuarios







Fuente: "Internet in China Report 2002", www.ahk-china.org.

APÉNDICE 2 Una semblanza de las empresas

BellSouth Corporation—Incluida en la lista de las 100 de la revista Fortune, esta empresa del ramo de los servicios de comunicación tiene su domicilio en Atlanta, Estados Unidos, y brinda sus servicios a más de 44 millones de clientes en este y otros 14 países.

Cisco Systems, Inc. (CA)—Empresa líder mundial en formación de redes para Internet.

Hughes Network Systems, Inc. (HNS)—Subsidiaria que pertenece en su totalidad a Hughes Electronic Corporation y es líder mundial en el suministro de servicios relacionados con soluciones de banda ancha de redes satelitales para empresas y consumidores.

Scientific-Atlanta—Uno de los líderes mundiales en la fabricación y suministro de productos, sistemas y servicios que ayudan a los operadores a conectar a los consumidores con todo un mundo de servicios integrados e interactivos de videos, datos y voz.

International Business Machines (IBM)—El proveedor de hardware de computadora más importante del mundo. Fabrica computadoras de escritorio y portátiles, computadoras personales, computadoras centrales y servidores, sistemas de almacenamiento y periféricos.

APÉNDICE 2 (*continúa*)

Intel Corporation—Diseña, desarrolla, fabrica y comercializa microcomponentes para computadoras de escritorio y sistemas de servidores.

Sun Microsystems—Líder en la fabricación de servidores basados en UNIX que se utilizan para dotar de energía a redes de computadora y sitios web corporativos. También fabrica computadoras para estaciones de trabajo y una amplia variedad de sistemas de almacenamiento basados en disco y en cinta.

Ameritech—Desarrolla y despliega tecnologías emergentes en sistemas de entrega de banda ancha, tecnología de la información, tecnología de voz, video, datos y redes inalámbricas.

General Electric Corporation (Connecticut)—Produce naves aéreas, locomotoras y diversos equipos para transporte, iluminación, distribución de electricidad y equipo de control, generadores y turbinas, reactores nucleares, equipo para imágenes médicas y plásticos.

Tandem Computers Incorporated—Diseña y brinda servicios de soluciones tecnológicas que utilizan las empresas en un mundo de negocios que opera las 24 horas del día. Empresa que tiene un valor de 2 000 millones de dólares y tiene su domicilio en Cupertino, California, y cuenta con oficinas, socios estratégicos y proveedores en más de 50 países del mundo.

AST Research—Empresa constituida antes de 1980 y que fue líder en la fabricación de computadoras personales. AST desarrolló computadoras de escritorio, portátiles y servidores de computadoras personales que se vendían en más de 100 países del mundo.

Hewlett-Packard—Proveedor de servicios de soluciones tecnológicas para consumidores, negocios e instituciones de todo el mundo. Ofrece desde infraestructura para TI, dispositivos de cómputo y acceso, hasta servicios globales, imágenes e impresiones para consumidores, empresas y negocios pequeños y medianos.

Compaq Computer Corporation—Líder mundial en el suministro de productos de tecnología de la información y de servicios y soluciones para clientes empresariales. Compaq diseña, desarrolla, fabrica y comercializa equipo de tecnología de la información, software, servicios y soluciones, entre otros, soluciones de cómputo y almacenamiento para empresas líderes de la industria, soluciones que toleran fallas y son fundamentales para los negocios, productos para la comunicación, computadoras personales de escritorio y portátiles, así como dispositivos de acceso a Internet y a entretenimiento personal que son vendidos en más de 200 países de forma directa y por medio de una red de socios de Compaq con autorización para la comercialización de sus productos.

Fuente: Compilado por IBS-CDC.

Problemas de gobierno corporativo en Citigroup de Japón



C-7

K Yamini Aparna
Vivek Gupta

ICFAI University Press, Business School Case Development Centre

Citibank está aquí para operar en el sector de la banca privada. Puede perder la confianza que los clientes ricos habían depositado en el banco. Lo ocurrido es un inconveniente para que él prosiga con sus operaciones en Japón a mediano o largo plazos.[1]

— Mitsushige Akino, gerente general de Fondos, Ichiyoshi Investment Management en 2004[2]

En Japón nos han dado una patada para sacarnos del negocio de la banca privada porque las autoridades reguladoras han dicho que no somos capaces de manejar ese tipo de negocios en dicho país. Es una enorme vergüenza. Es todo un caso, en verdad que es todo un caso.[3]

— Charles O. Prince, presidente de Citigroup en 2004

La retirada

El 17 de septiembre de 2004 la Oficina de Servicios Financieros (OSF),[4] autoridad que regula los servicios bancarios y financieros en Japón, anunció que había revocado la licencia de las cuatro oficinas de Citigroup en ese país. La autoridad le solicitó que dejara de hacer negocios de banca privada[5] después de que varios casos de conducta ilegal de negocios de Citibank Japón salieran a la luz. Las cuatro sucursales, una en Marunouchi, el barrio comercial de Tokio, y tres satélite ubicadas en Fukuoka, Nagoya y Osaka —tenían alrededor de 400 empleados y se encargaban del negocio de la banca privada de Citigroup en Japón. Su retiro de este campo de los negocios comenzó el 29 de septiembre de 2004, fecha en la que se suspendieron todas las operaciones nuevas con los clientes.

La OSF, constituida en 2001, había estado vigilando de cerca el funcionamiento de los bancos nacionales y extranjeros en Japón (para mayor información sobre la OSF véase la figura 1). La oficina descubrió una serie de actos injuriosos para el interés público, serias infracciones a las leyes y los reglamentos, así como operaciones indebidas en la unidad de la banca privada. La autoridad también informó que esta unidad había amasado enormes utilidades de forma ilícita permitiendo operaciones de lavado de dinero y que, además, había proporcionado información falsa a los clientes en varias operaciones con bonos privados y vendido valores y derivados a precios injustos, sin informarles de los riesgos.

La OSF también declaró que la única meta que perseguía la gerencia de Citigroup en Japón eran las utilidades y que había creado un sistema de ventas para evadir las leyes, lo cual logró de la misma manera que logró evadir los reglamentos bancarios de Japón. Las irregularidades de la unidad de la banca privada fueron precedidas por un permanente desinterés por mejorar los controles internos, a pesar de que la OSF le había hecho varias advertencias en los pasados tres años y girado una reprimenda en mayo de 2004. Cuando la autoridad solicitó a la unidad que pusiera fin a sus actividades, Charles O. Prince, presidente de Citigroup, reconoció las irregularidades y manifestó: "Ofrezco una disculpa sincera a los clientes y al público porque la empresa no cumplió con los requisitos de ley ni con los reglamentos de Japón... los directores de la banca privada concedían mayor importancia a las utilidades de corto plazo que a la reputación del banco a largo plazo y, además, infringieron la ley. La descomposición en Japón fue única por el número de personas involucradas".[6]

Nota explicatoria

Citigroup fue constituido en 1998, mediante la fusión[7] de Citicorp y Travelers Group. La historia del primero tiene su



Este caso fue preparado por K Yamini Aparna, bajo la dirección de Vivek Gupta. Reproducido con autorización del ICFAI Centre for Management Research.

FIGURA 1 La Oficina de Servicios Financieros de Japón

La Oficina de Servicios Financieros de Japón fue constituida en junio de 1998, con el nombre de Oficina de Supervisión Financiera, como órgano administrativo externo del despacho del primer ministro. Era la encargada de inspeccionar y supervisar a las instituciones financieras del sector privado, así como de vigilar las operaciones de valores. Cuando se constituyó la Comisión para la Reconstrucción Financiera en diciembre de ese mismo año, la Oficina de Supervisión Financiera se convirtió en un órgano sujeto a la jurisdicción de la mencionada comisión.

La Oficina de Servicios Financieros fue constituida en el interior de la Comisión para la Reconstrucción Financiera por medio de la reorganización de la Oficina de Supervisión Financiera, la cual se convirtió en la oficina antes mencionada. Con este cambio la Oficina de Servicios Financieros pasó a ser la encargada de la planeación del sistema financiero que antes había sido responsabilidad del Ministerio de Finanzas.

En enero de 2001, con la reorganización de los ministerios del gobierno central, la OSF se convirtió en un órgano externo del Despacho del Gabinete y, con la abolición concurrente de la Comisión para la Reconstrucción Financiera, la OSF se hizo cargo de las actividades relacionadas con la eliminación de las instituciones financieras fracasadas.

Asuntos que maneja la OSF:

- Formulación de los planes y las políticas para los sistemas financieros.
- Inspección y supervisión de las instituciones financieras del sector privado, entre otras los bancos, las instituciones de valores, las empresas de seguros y los participantes en el mercado, inclusive las bolsas de valores.
- Establecimiento de las reglas para las operaciones en los mercados de valores.
- Establecimiento de las normas contables del negocio y de otras relacionadas con las finanzas de las empresas.
- Supervisión de los contadores públicos certificados y las empresas auditoras.
- Participación en actividades relativas a cuestiones financieras de organizaciones internacionales y de foros bilaterales y multilaterales para desarrollar una administración financiera coordinada a nivel internacional.
- Monitoreo del cumplimiento de las reglas que rigen a los mercados de valores.

Políticas de la OSF:

- Instaurar un sistema financiero estable y dinámico.
- Desarrollar una infraestructura financiera de vanguardia.
- Desarrollar y administrar debidamente reglas financieras que tomen en cuenta la protección de los usuarios.
- Implementar a cabalidad una administración transparente y justa, fundada en reglas claras.
- Mejorar el profesionalismo y la visión de la administración financiera y desarrollar la organización correspondiente.
- Cooperar de forma más estrecha con las autoridades extranjeras encargadas de la supervisión financiera y contribuir de forma activa a formular reglas internacionales.

Diversos organismos administrativos ayudan a la OSF a cumplir con sus obligaciones, como la Oficina de Planeación y Coordinación, la Oficina de Inspección, la Oficina de Supervisión, la Comisión de Monitoreo de Valores y Cambios, la Junta de Monitoreo de Contadores Públicos Certificados y del tablero de supervisión, el Consejo del Sistema Financiero, el Consejo de la Contabilidad de Negocios y el Consejo del Seguro de Responsabilidad Civil Obligatorio para Vehículos Automotores.

Fuente: www.fsa.go.jp.

origen en City Bank de Nueva York, el cual fue constituido en 1812 con un capital autorizado de dos millones de dólares. En 1865 la empresa se unió al sistema bancario nacional de Estados Unidos y se convirtió en The National City Bank de Nueva York. Para la década de los ochenta del siglo XIX, City Bank se había convertido en el banco más grande de Estados Unidos y en uno de los grandes bancos estadounidenses que constituyó un departamento extranjero. A principios de la década de los noventa comenzó a abrir sucursales en Asia, Europa y América Latina.

FIGURA 2 Historial financiero de Citigroup

	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Particulares						
Capital común en millones	96 889	85 318	79 722	64 461	47 761	40 395
Deuda a largo plazo en millones	162 702	126 927	121 631	111 778	47 092	48 671
Total de ingresos en millones	94 713	92 556	112 022	111 826	82 005	76 431
Utilidad de operación en millones	43 558	41 770	54 320	58 540	40 628	36 764
Utilidad neta en millones	17 853	15 323	14 284	13 519	9 994	5 807
Utilidad por acción, $	3.42	2.95	2.75	2.62	2.15	1.22
Dividendos, $	1.1	0.7	0.6	0.49	0.41	0.28
Razones						
Margen de utilidad, %	18.8	16.6	12.8	12.1	12.2	7.6
Rendimiento sobre capital, %	18.4	18	17.9	21	20.9	14.4
Rendimiento sobre activo, %	1.4	1.4	1.4	1.5	1.4	0.9
Razón de P/C	14.2	13.6	17.1	18.2	18.1	19
Precio/libros	2.58	2.12	3.04	3.71	3.66	2.59
Capital de deuda	1.68	1.49	1.53	1.73	0.99	1.2
Cobertura de intereses	2.5	2	1.7	1.6	1.6	1.3
Valor en libros, $	18.79	16.60	15.48	12.84	10.64	8.95
Precio/ventas	2.64	1.96	2.16	2.14	2.13	1.37
Dividendos pagados, %	32.16	23.73	21.82	18.7	2.13	22.95

Fuente: www.barchart.com.

En 1955, City Bank cambió su nombre por el de First National City Bank of New York, que más adelante sería abreviado como First National Citibank (FNC). En 1968 First National City Corporation, una empresa tenedora del banco, se convirtió en la matriz del FNC. En 1974 la empresa tenedora cambió su nombre al de Citicorp para destacar el carácter global de sus operaciones. En 1976 el First National City Bank se convirtió en Citibank NA (National Association).

La historia de Travelers Group tiene su origen en Travelers Life & Annuity, una empresa de seguros de vida y daños constituida en 1864. El Travelers Group también incluía a empresas como Smith Barney, una casa de bolsa y subsidiaria de Travelers, y a Salomon Brothers, las cuales operaban sobre todo valores del gobierno de Estados Unidos, esta última más adelante se fusionó con Smith Barney. Otras empresas eran Banamex, una entidad surgida de la fusión del Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Mexicano, y Primerica Financial Solutions, una empresa de seguros personales y administración de activos. En 1998 todas estas entidades se fusionaron para formar Citigroup.

Citigroup fue la primera empresa de servicios financieros de Estados Unidos que reunió a la banca, los seguros y las inversiones. En los primeros años del nuevo siglo surgió como el conglomerado de servicios financieros más grande del mundo, con cerca de 275 000 empleados y 200 millones de cuentas de clientes en más de 100 países. Citibank NA era el banco más grande del mundo en términos de capitalización de mercado (véase la figura 2, que contiene detalles financieros de Citigroup).

Citigroup entró a Japón en 1902 con la apertura de su primera sucursal en Yokohama. Con el paso de los años se convirtió en un importante proveedor de muy diversos servicios financieros en Japón. Contaba con unas 850 oficinas y más de 9000 empleados en ese país, las cuales trabajaban en actividades de la banca comercial, privada, minorista y de inversión. También operaba en el sector de las casas de bolsa, las tarjetas de crédito, la administración de activos, el financiamiento al consumo y los seguros. Citibank NA tenía 23 sucursales y 11 subsucursales en Japón e inició operaciones en la banca privada de este país en 1986.[8] La sucursal de Marunouchi fue designada como la oficina central para esta parte específica de las operaciones de Citibank.

PROBLEMAS EN CITIGROUP DE JAPÓN

Violación de las leyes

La OSF realizó una inspección de rutina de las sucursales de Citigroup en Japón y encontró varias violaciones a la Ley Bancaria y a la Ley de Valores y Cambios (la LB y la LVC) entre agosto de 1997 y diciembre de 2000. La unidad de banca privada de Citigroup había actuado como intermediaria para la compra-venta de valores. El informe de la investigación de la OSF, con fecha 9 de agosto de 2001, señalaba serias irregularidades en dicha unidad.

FIGURA 3 Comisión de Vigilancia de Valores y Cambios de Japón

La Comisión de Valores y Cambios es el guardián del mercado en Japón. Es un órgano establecido dentro del ámbito de la OSF para vigilar si se cumplen las reglas relativas a los mercados de valores y a los de futuros financieros. Los miembros de la comisión son su presidente y dos comisarios designados por el primer ministro y cumplen con sus obligaciones de forma independiente. La CVyC tiene una oficina ejecutiva encargada de desempeñar las siguientes tareas:

- Inspección *in situ* de las casas de bolsa.
- Vigilancia diaria del mercado.
- Investigaciones de delitos de operaciones con información privilegiada y otras actividades ilícitas que afectan la equidad de las operaciones con valores y futuros financieros.

Cuando la CVyC realiza inspecciones *in situ* o investiga delitos y encuentra casos en que las casas de bolsa y otros negocios han infringido las leyes y los reglamentos, puede recomendar al comisionado de la OSF que tome medidas administrativas disciplinarias. Cuando la CVyC hace inspecciones *in situ* pretende que sean de forma efectiva y eficiente, entre otras cosas, realizando inspecciones conjuntas con la Oficina de Inspección de la OSF. Una vez que está segura de que se han realizado ciertas actividades ilícitas proscritas por las leyes, puede presentar propuestas para tomar las medidas pertinentes, entre otras la revisión de las leyes por parte del comisionado de la OSF y el ministro de finanzas. La CVyC pretende garantizar la confianza de los inversionistas en los mercados de valores y de futuros financieros en Japón desempeñando estas funciones como es debido.

Fuente: www.fsa.go.jp.

El informe decía que la unidad de la banca privada había violado las disposiciones regulatorias de la LB y la LVC al promover productos financieros que sólo podían ser vendidos por casas de bolsa en Japón y no por instituciones bancarias. El informe también señalaba que las funciones jurídicas, de cumplimiento y de control financiero de la unidad, que incluían la administración de negocios y de riesgos, no se estaban realizando de manera "correcta".

La OSF aplicó acciones administrativas contra Citigroup, que implicaban una orden de suspensión y otra de mejorar las actividades de la unidad de banca privada. Respecto a la orden de suspensión, todas las actividades de estrategias de inversión alternativas quedaron suspendidas entre el 10 y el 16 de agosto de 2001. La orden de mejorar las actividades requería que el banco presentara e implementara un plan para tal efecto, el cual tenía que incluir disposiciones para una reestructuración mayor de las operaciones y la administración, y la gerencia se tenía que comprometer a mejorar las funciones jurídicas y de cumplimiento.

Después de estas órdenes Citigroup de Japón presentó un Plan de Mejoramiento de las Actividades y aseguró a la autoridad reguladora que había tomado todas las medidas pertinentes para asegurar la institución e implementación de controles internos estrictos y efectivos. La gerencia de Citigroup también afirmó que había realizado una investigación interna y presentado las violaciones de las leyes japonesas a la atención de la OSF antes de la inspección del banco y que ninguna de las infracciones había sido voluntarias. Los administradores trataron de dar seguridad a los clientes diciendo que la suspensión temporal no afectaría los demás productos y servicios del grupo, y que se habían tomado medidas estrictas para garantizar que estas violaciones no volvieran a ocurrir.

A pesar de estas promesas, en 2003 salieron a la luz más infracciones de las leyes por parte de Citigroup. La Comisión de Vigilancia de Valores y Cambios (CVyC) de Japón realizó una inspección de la sucursal de Tokio y encontró graves incumplimientos de las leyes (véase la figura 3 para más información sobre la CVyC). El informe de esta comisión argüía que Citibank solicitaba negocios en franco desacato de las disposiciones de la LVC para la protección de los inversionistas y mencionaba casos específicos de violaciones a la ley.

En abril de 2003 un empleado de la sucursal de Marunouchi impuso la compra de bonos estructurados como condición previa para las personas que solicitaban crédito. Un cliente fue sancionado con más préstamos para poder pagar la compra de estos bonos. Más aún, se cobraban altas tarifas por las comisiones sobre los bonos estructurados a 50 años. También había evidencia de que se prestaba más dinero a los clientes con el fin de que compraran los valores que utilizarían como garantía para obtener préstamos frescos.

El 4 de junio y el 28 de agosto de 2003 un vicepresidente de la misma sucursal hizo falsas declaraciones, de ín-

dole dolosa, a dos clientes para solicitar la venta de bonos estructurados. Los clientes se formaron la impresión de que podrían vender sus bonos a cierto precio en cualquier momento antes de su vencimiento, cuando en realidad era casi imposible que lo hicieran debido a su escasa liquidez.

El 4 de julio de 2003 otro vicepresidente de la misma sucursal hizo afirmaciones dolosas a un cliente respecto a los bonos. El cliente se formó la impresión de que, con toda seguridad, obtendría intereses sobre su inversión en los bonos sin arriesgar su principal, sin embargo, no se le informó que si ocurrían fluctuaciones en el tipo de cambio, existía la posibilidad de que perdiera su principal y de que no recibiera intereses. Al no informarle al cliente de estos riesgos, como debería haber hecho, el mencionado vicepresidente violó los lineamientos para la protección de los inversionistas.

A principios de 2004, cuando la OSF realizó una inspección *in situ*, encontró que la gerencia de Citigroup no había realizado ninguna investigación o auditoría interna, como había prometido después de la inspección que ésta había realizado en 2001 para analizar la causa y el efecto del incumplimiento de los reglamentos. La gerencia tampoco había vigilado ni establecido sistemas de control interno. Sin embargo, lo peor fue que las ventas irregulares seguían ocurriendo.

La OSF también afirmó que Citigroup de Japón seguía haciendo negocios tan sólo movido por las utilidades, sin tomar en cuenta el interés público, y en seria violación de las leyes locales. La gerencia llegó al extremo de presentar a la OSF informes falsos del avance periódico, en los cuales afirmaba que todos los requisitos del plan para mejorar las actividades de la unidad de banca privada se estaban cumpliendo. Sin embargo, el informe de la OSF reveló que la gerencia seguía descuidando sus operaciones e infringiendo la ley.

Se pierden datos de los clientes

En febrero de 2004, Citibank, de Japón afrontó un grave problema con la administración de las operaciones subcontratadas y los controles internos. Ocurrió que los datos de respaldo que contenían 123 690 archivos de estados consolidados de los clientes se perdieron al trasladarlos de la sucursal de Japón a la de Singapur. Los estados de los clientes contenían los registros de las actividades de depósito de un mes, entre otras los depósitos actuales, los depósitos de ahorro en divisas extranjeras y en yenes japoneses, los certificados de depósito, los préstamos, inclusive los sobregiros garantizados por depósitos, los préstamos no garantizados de tarjetas de crédito y los préstamos hipotecarios, los fondos mutualistas, tanto nacionales como extranjeros, así como información de los clientes, por ejemplo los nombres, las direcciones y los números de cuenta.

Un informe de la OSF de junio de 2004 señalaba que el banco no seguía los procedimientos establecidos para manejar los datos. Antes de cargar el material no habían permitido que un tercero inspeccionara el transporte y no habían utilizado redes después de colocar la caja que contenía los datos de respaldo en el espacio del camión que transportaba la carga. Además, las puertas traseras del camión no fueron cerradas debidamente, los dispositivos de alarma del camión no servían y los datos habían sido transportados en esas condiciones todos los días desde octubre de 1977. Las deficiencias salieron a la luz después de ocurrida la crisis.

El informe también revelaba que la sucursal de Singapur no había tomado medidas suficientes para proteger la información de los clientes, la cual era controlada por el Centro de Datos en Singapur. Es más, la sucursal de Japón no contaba con un departamento para supervisar las operaciones subcontratadas al Centro de Datos de Singapur. Por consiguiente, se tardó mucho tiempo en detectar que los datos se habían perdido durante su transportación y en investigar las consecuencias de la posibilidad de que los datos hubieran caído en manos de un tercero.

La sucursal de Japón de inmediato informó a la OSF que se habían perdido datos de los clientes. Sin embargo, cuando la OSF pidió que se le informara cómo se manejaría la situación, la respuesta de la gerencia no fue clara. Al parecer los administradores sólo tenían un conocimiento superficial de los mecanismos para transportar los datos. Se informó a los clientes del caso hasta después de transcurrido un mes. Los analistas del sector pensaron que este incidente era una prueba de que Citigroup de Japón no se ocupaba de las medidas internas de control en ninguno de sus departamentos.

Las irregularidades

Según informes de los medios, la unidad de banca privada se preocupaba más por ampliar la base de clientes e incrementar el volumen de negocios que por observar los reglamentos. La unidad abría nuevas cuentas bancarias sin sujetarse a los procedimientos correctos. Antes de facilitar un préstamo la gerencia no revisaba lo suficiente el perfil de riesgo de los clientes. Es más, no adoptaba medidas de selección para investigar y confirmar las razones por las cuales alguien quería obtener un préstamo.

Los informes también señalaban que los clientes no usaban como se debe los fondos de los préstamos para manipular el precio de las acciones operadas en la bolsa, lo cual era equivalente a que el banco lavara dinero. Además de lo anterior, se aprobaban préstamos fantasma para que los clientes pudieran solicitar la dotación de fondos públicos a una entidad regional del gobierno. La Ley Bancaria de Japón consideraba que estos préstamos fantasma eran perjudiciales para los intereses públicos.[9]

La unidad solicitaba dinero a los depositantes y hacía planes para vender depósitos a los clientes sin proporcionarles información sobre las características y los riesgos inherentes. Esto implicaba la violación de la Ley de Ventas de Productos Financieros. La investigación de 2004 reveló que

la unidad de banca privada no había establecido un mecanismo para vigilar de forma estrecha las actividades de ventas de los individuos ni para garantizar el cumplimiento de las normas bancarias o capacitar a los empleados de modo que las conocieran a fondo.

La unidad de banca privada desempeñaba un papel central en la ejecución de numerosas actividades no bancarias, entre otras actuaba como corredora, manejaba solicitudes de proyectos de inversión extranjera en bienes inmuebles, sugería que sus clientes adquirieran pólizas extranjeras de seguros de vida y actuaba como intermediaria en transacciones de obras de arte. Estas operaciones, ejecutadas en colaboración con otras filiales de Citigroup de Japón, dieron por resultado cuantiosas utilidades ilícitas.

Los informes también hablaban de que, en definitiva, no existía un sistema de control de las ventas y de que la oficina matriz de Citigroup imponía a la unidad de banca privada una meta de ventas que siempre representaba cifras superiores a las del año anterior. Los sueldos y las evaluaciones de los empleados estaban vinculados al desempeño de las ventas. La alta gerencia de la oficina matriz ponía énfasis en el volumen de ventas y las utilidades, pero no se ocupaba de su obligación de supervisar y revisar las actividades de la empresa en Japón.

Las operaciones de ventas de productos financieros se realizaban sin respetar las reglas sobre el cómputo exacto de los precios justos. La investigación identificó numerosas operaciones desleales, las cuales habían redituado enormes utilidades e impuesto una carga injusta a los clientes. En el caso de las operaciones de derivados, la información proporcionada a los clientes sobre los precios del contrato y del mercado no era verificada por la gerencia. Todas estas operaciones eran utilizadas para manipular los registros contables y diferir el reconocimiento de las pérdidas.

No había sistemas efectivos de control de la información de los clientes ni mecanismos para protegerlos. El personal de ventas no garantizaba la seguridad de la información relativa a los números de identificación de los clientes. La sucursal de Citigroup en Japón y el "Escritorio de Japón" de una sucursal extranjera, que proporcionaba servicios relacionados con las ventas a los clientes japoneses residentes en el extranjero, compartían de forma indebida información acerca de los clientes. El Escritorio de Japón proporcionaba información respecto a clientes idóneos que vivían en el extranjero y la sucursal de Japón utilizaba este escritorio para vender sus productos financieros a clientes extranjeros. Este proceso de intercambio de información no estaba regulado ni coordinado. Los controles de las operaciones entre estas dos entidades no eran adecuados.

Cuando los funcionarios de la OSF realizaron una inspección *in situ* y solicitaron los informes del cumplimiento a principios de 2004, los gerentes a cargo de las ventas y otros empleados del banco impidieron que los inspectores tuvieran acceso a los registros para verificar las operaciones. Más adelante, las inspecciones revelaron que la información oral proporcionada por el personal del banco no concordaba con la de los registros y que la gerencia había ocultado una buena cantidad de información respecto a las irregularidades que debía haber revelado a la OSF.

Las acciones aplicadas

El 14 de septiembre de 2004 la CVyC presentó un documento al primer ministro de Japón y al Comisionado de la OSF recomendando que aplicaran acciones disciplinarias contra la unidad de banca privada de Citigroup de Japón. Decía que en varios lugares del mundo se habían reportado quejas contra el banco por problemas similares de incumplimiento de los reglamentos y que las críticas contra el grupo por hacer caso omiso de los reglamentos de un país iban en aumento. El grupo ya enfrentaba demandas legales en otros países (véase la figura 4, la cual contiene algunos de los problemas legales que enfrentó Citigroup).

Así, la OSF mandó a Citigroup que, a finales de septiembre de 2004, suspendiera toda nueva actividad de banca privada y fijó un plazo de un año para que pusiera fin a todas sus operaciones de banca privada en Japón, es decir, a finales de septiembre de 2005. Además de suspender las actividades de banca privada, se prohibió que el negocio de banca de consumo de Citigroup aceptara depósitos en divisas extranjeras de nuevos clientes durante un mes, a partir del 29 de septiembre de 2004. Asimismo, se le prohibió suscribir bonos del gobierno japonés.

La OSF pidió a Citigroup que presentara un plan para mejorar las actividades que tuviera el propósito de fortalecer los controles internos, de tomar medidas preventivas contra la recurrencia de violaciones y de eliminar la ambigüedad sobre el locus de responsabilidad por las violaciones. También solicitó al grupo que fortaleciera la función de cumplimiento y que revisara y volviera a desarrollar el sistema con el fin de garantizar la implementación de una forma apropiada para solicitar inversiones. El avance de la implementación del plan tenía que ser reportado de forma trimestral, desde finales de diciembre de 2004 hasta su término. El episodio entero sacó a la luz las lagunas que existían en el sistema de gobierno corporativo y en los controles internos, y no sólo en la unidad de banca privada, sino también en otras unidades de Citigroup de Japón (véase la figura 5, en la que se exponen algunas irregularidades de otras unidades de Citigroup de Japón).

Prince, el presidente de Citigroup, confirmó a los medios que se había pedido a Citigroup que abandonara las actividades de banca privada en Japón, también admitió las irregularidades y declaró: "Con base en lo que he leído, considero que las personas que llevaban mucho tiempo en suelo japonés estaban bien conscientes de que estaban haciendo cosas que violaban las reglas".[10] Los crecientes problemas legales y la presión de la OSF obligaron a Prince a mandar que alguien del exterior hiciera una revisión independiente, y esa persona fue Eugene Ludwig, un exregulador de la banca estadounidense.

FIGURA 4 Complicaciones legales de Citigroup en todo el mundo

Durante muchas décadas Citigroup se enorgulleció de su enfoque agresivo en el terreno de los préstamos, de las operaciones y de ganar dinero. Adoptó nueva tecnología y colocó productos antes que los competidores atacaran los mercados de lugares exóticos y desarrolló ejecutivos que se consideraban financieros de alcurnia. Sin embargo, a lo largo del camino, Citigroup se vio envuelto en notorios escándalos y en una serie de problemas legales con la autoridad reguladora. En 2004 tuvo que enfrentar los siguientes asuntos legales:

En mayo el banco aceptó pagar 2650 millones de dólares para liquidar las reclamaciones en torno a valores que inversionistas de Estados Unidos presentaron porque habían comprado acciones y bonos de WorldCom antes de que ésta declarara la suspensión de pagos por quiebra. Citigroup era el banquero principal de WorldCom y había recorrido una serie de caminos bastante cuestionables para conseguir los negocios.

En la segunda mitad de mayo la Reserva Federal (Banco Central de Estados Unidos) multó al banco con 70 millones de dólares por abusos en los préstamos personales e hipotecarios a prestatarios de bajos ingresos y alto riesgo. La sanción fue la más alta impuesta por la Reserva por violaciones en el caso de préstamos de consumo, lo cual refleja la gravedad del problema y el hecho de que los empleados de Citigroup trataron de engañar a los reguladores que investigaron los abusos.

En junio, Citigroup suspendió a dos ejecutivos en China por presentar información financiera falsa a los reguladores chinos y al banco.

En agosto los reguladores británicos comenzaron la investigación de una operación de 13 500 millones de dólares en bonos que fue realizada por Citigroup. Ésta había orquestado una cuantiosa venta de deuda de gobiernos europeos y, a continuación, la había readquirido poco tiempo después a precios deprimidos. La operación fue una impresionante exhibición de la habilidad de Citigroup en el mercado, pero la maniobra enojó a los agentes, los gobiernos y los clientes europeos que, en el mejor de los casos, criticaron el uso desmedido de poder. Más adelante Citigroup ofreció disculpas.

Ese mismo mes Parmalat Finanziaria, el grupo italiano del ramo de los alimentos, presentó una demanda contra Citigroup por 10 000 millones de dólares. Parmalat afirmaba que los "altos directivos" de Citigroup desempeñaron un papel crucial en el fraude de muchos millones de euros que llevó a la empresa a la insolvencia. Además, decía que Citigroup había participado en una serie de operaciones con Parmalat o sus subsidiarias con el exclusivo propósito de enriquecerse, a final de cuentas, a expensas de ésta. Las operaciones de Citigroup con Parmalat fueron diseñadas a sabiendas, con la intención de ayudar a ésta en una larga serie de constantes operaciones fraudulentas.

El Bank of New York presentó una demanda contra Citigroup en nombre de un grupo de inversionistas que decía que Citigroup había vendido valores de Enron a pesar de que sabía que la empresa estaba ocultando una cuantiosa deuda. La responsabilidad de Citigroup podría ascender a 2500 millones de dólares por incumplimiento de sus obligaciones contractuales, por fraude y por ocultar información.

Después, en septiembre, Japón entregó al banco privado de Citigroup una orden de revocación.

En noviembre, Globalvest, la administradora de fondos de inversión, emprendió una acción legal contra Citigroup alegando que el banco había interferido con sus actividades. Globalvest, que estaba solicitando 300 millones de dólares por concepto de reparación de daños y compensación, argumentaba que Citigroup estaba relacionada con actos indebidos, diseñados para obligarla a vender las acciones que poseía de dos empresas brasileñas de telecomunicaciones por debajo de su valor de mercado.

Además de los casos anteriores, en 2002 y 2003 Enron Corporation presentó una demanda contra Citigroup en la cual afirmaba que éste tenía mucha responsabilidad en el "asombroso desmoronamiento" de la empresa que fue la séptima más grande de Estados Unidos. Enron arguyó que el banco, junto con subsidiarias y filiales, colaboró con un pequeño grupo de directores y gerentes generales de Enron (los "informados del interior") en un plan de varios años para manipular y hacer falsas declaraciones sobre la condición financiera de Enron.

Compilado de varias fuentes.

FIGURA 5 Problemas en otros departamentos

Además de los problemas de la unidad de banca privada, se encontró que la unidad de banca de consumo también carecía de los debidos controles internos y se la declaró culpable de fraude en relación con algunas operaciones de depósitos en divisas extranjeras. El gerente de la sucursal había aceptado de forma fraudulenta, a partir de 1995, más de 1800 millones de dólares de múltiples depositantes a lo largo de un periodo de siete años. El gerente, en lugar de dar una respuesta oficial autorizada por la empresa a la persona que exigió el reembolso de las pérdidas que había sufrido por las operaciones cambiarias de depósitos en divisas extranjeras, optó por robarse los "avisos de depósito" del banco. La división de banca de consumo no contaba con un sistema de verificación interna que sirviera para determinar si el anuncio de productos de depósito de divisas violaba la Ley para Evitar Beneficios Extraordinarios o Inesperados Injustificables y Declaraciones Dolosas.

Los clientes siguieron presentando quejas relacionadas con pasos básicos y fundamentales de las ventas. Más aún, el conflicto de las operaciones entre los clientes del departamento de divisas extranjeras y otras sucursales resultó demasiado evidente como para ocultarlo. En numerosos casos se encontró que no sólo los empleados de las filas eran incapaces de manejar las quejas, sino que también lo eran los administradores.

El comité de administración de la sucursal de Japón no tenía facultades para dirigir y supervisar las operaciones de negocios de diversos departamentos de la sucursal de Citigroup de Japón. No había un sistema de supervisión efectivo para integrar y coordinar las operaciones de todos los departamentos. Los hallazgos de la OSF fueron confirmados por un empleado que tenía conocimiento directo del incumplimiento, pero que no quiso identificarse por temor a perder su empleo, quien declaró que muchos de los sistemas de cómputo que Citigroup utilizaba para los informes financieros eran obsoletos. Las políticas y los procedimientos escritos de la banca privada que supuestamente esbozaban los procedimientos que los banqueros de la empresa debían seguir para el cumplimiento no eran adecuados.

En septiembre de 2004, justo después del asunto de la banca privada, Citigroup decidió cerrar parte de su negocio de fideicomisos que estaba a cargo de Cititrust and Banking Corporation, una institución fiduciaria subsidiaria en Japón. Esta decisión fue tomada pisándole los talones a la Acción Administrativa que la OSF impuso a la división de banca privada. El propósito era supervisar mejor las operaciones restantes en Japón. Prince declaró que Citigroup estaba realizando una revisión estratégica global de sus negocios en Japón. Como parte de lo anterior, Citigroup decidió cerrar Cititrust and Banking Corporation.

La división de banca fiduciaria ofrecía inversiones y servicios de planeación patrimonial a clientes ricos y compartía clientes con la unidad de banca privada. Se le propuso que transfiriera a los clientes de la entidad a lo largo de los próximos 12 meses. Sin embargo, la gerencia afirmó que a pesar del cierre parcial del negocio de los fideicomisos en Japón, el grupo conservaría su participación de 50 por ciento en NikkoCiti Trust and Banking Corp., una enorme empresa conjunta de Citigroup y Nikko Cordial Corp., la tercera casa de bolsa más grande de Japón.

Compilado de diversas fuentes.

Las secuelas

El cierre de la unidad de banca privada de Japón, el segundo mercado más grande, fue un grave tropiezo para Citigroup. El informe de Ludwig, dado a conocer en octubre de 2004, revelaba que la gerencia de la unidad de banca privada, a sabiendas y por voluntad propia, había infringido los reglamentos. Cuando los resultados del informe se hicieron públicos, la reputación de Citigroup quedó en entredicho. Prince, después de recibirlos, emprendió de inmediato un programa para limpiarla.

Con ese fin despidió a una serie de empleados por considerar que eran los responsables de las irregularidades, entre ellos a tres altos directivos prominentes: Deryck Maughan, presidente de Citigroup International, Thomas Jones, gerente de administración de inversiones y Peter Scaturro, gerente de banca privada del grupo. Pidió la renuncia a otras 12 personas de la unidad de banca privada y a otras 11 les redujo el sueldo. Duglas Peterson, designado presidente de Citibank de Japón en mayo de 2004, recibió el encargo de recuperar la confianza de los inversionistas. Prince prometió que contrataría a un nuevo director de cumplimiento para que supervisara las operaciones en Japón y creara un comité independiente para vigilar la administración general en ese país.

Richard Bove, un analista bancario de Punk, Ziegel & Company, una empresa investigadora de Nueva York, al comentar la estricta medida tomada por Prince dijo: "Lo que tuvimos en los pasados 30 años de administración en Citigroup fue un constante cambio de señales que derivó en

cambios de estrategias y en una serie de problemas con las leyes y con los préstamos. Eso no se puede cambiar de un día para otro, pero sí es posible empezar a modificarlo despidiendo a personas que no están en línea con la visión que Chuck Prince tiene de la empresa, y eso es precisamente lo que se está haciendo".[11]

El 25 de octubre de 2004, Prince convocó a una conferencia de prensa en Tokio y ofreció disculpas públicas por las irregularidades del banco en Japón. Para dar garantías a los clientes dijo: "Quisiera que esto reforzara el compromiso de Citigroup en Japón y el compromiso a largo plazo que tenemos con nuestros clientes aquí. Citigroup lleva más de 100 años en Japón y tomaremos todas las medidas necesarias para estar seguros de que las actividades se realizan de forma debida".[12] Aceptó toda la responsabilidad y prometió aplicar acciones correctivas a la brevedad.

Aunque Prince había despedido a algunos empleados, defendió a la mayoría de ellos diciendo que los problemas del banco habían sido ocasionados por un grupo muy pequeño de individuos. Prometió cambiar la ética laboral y dijo que Citigroup siempre había sido conocido por sus agresivas estrategias de negocios. Comentó que los cambios en la cultura laboral que había iniciado no pretendían convertir al banco en una enorme institución burocrática, sino que buscaban encontrar el equilibrio. Tal como ordenó la OSF, Prince solicitó a la gerencia del banco en Japón que presentara de inmediato un plan de negocios para mejorar las actividades y prometió la plena implementación de la letra y el espíritu de éste (véase la figura 6, la cual contiene algunos puntos destacados del plan para mejorar las actividades de 2004).

FIGURA 6 Puntos destacados del plan para mejorar las actividades (2004)

Administración: La alta gerencia de Citigroup de Nueva York ha creado un nuevo puesto de director general en el Citibank de Japón, el cual tendrá la última autoridad administrativa y se encargará de todas las operaciones del negocio, entre ellas los controles y el cumplimiento. Con esta nueva estructura, los jefes de las divisiones de Consumo, Empresas y Banca privada, así como los jefes de las funciones de control de Citibank de Japón, reportarán directamente a este presidente. Además, se ha nombrado a un nuevo equipo de administración para ese país, a un presidente de asuntos jurídicos, a un director de finanzas y a un director de administración, y en breve se nombrará a un nuevo director de cumplimiento. Se ha instituido una nueva estructura integral para las funciones de control. Habrá una estructura integral de control para Citibank de Japón, en la cual cada una de las funciones de control será manejada bajo una administración unificada en Japón.

Cumplimiento de leyes y reglamentos: Citibank de Japón mejorará su cultura de cumplimiento y seguirá tomando medidas para infundir una cultura de cumplimiento de bases sólidas entre su *staff*, reforzará la educación y la capacitación para el cumplimiento, con un enfoque en los requisitos legales y normativos que existen en Japón, para fomentar mayor conciencia en su personal respecto a las cuestiones del cumplimiento y proporcionarle lineamientos adicionales para que sepa cómo conducirse; remozará el plan de estudios de la capacitación para garantizar que las lecciones aprendidas de los problemas recientes hayan quedado incorporadas a la educación futura; incrementará la independencia de la función de cumplimiento haciendo que quienes dirigen ésta en su negocio reporten directamente al director de cumplimiento. Este último reportará no sólo al presidente de Citibank de Japón, sino también a la gerencia general de cumplimiento de Nueva York; creará una nueva unidad de monitoreo del cumplimiento, la cual reportará de manera directa al director de cumplimiento y se encargará de vigilar, de forma independiente, que todas las unidades estén cumpliendo con los reglamentos.

Otros puntos clave del cumplimiento: Examinar el cumplimiento del muro de contención, mediante la revisión de las actividades de negocios que impliquen a otras filiales de Citigroup, para constatar que todas estas actividades estén permitidas por las leyes bancarias; reorganizar y reforzar las funciones jurídicas, de cumplimiento y de auditoría interna, lo que incluye añadir más personal; mejorar los controles internos, entre otros los relacionados con la revisión de nuevos negocios, nuevos productos y nuevos procesos de operación y administración de personal; controles de las operaciones administrativas de las sucursales, sistemas de administración y políticas de operaciones personales; mejorar la identificación de los clientes, lo que incluye las políticas y los procedimientos relativos al trato que se debe dar a fuerzas que podrían ser antisociales, y con personas afines; mejorar el trato que se da a los clientes y los controles internos para las prácticas de revelación de información y ventas. Citibank de Japón mejorará el proceso para manejar las quejas de los clientes; mejorará la protección de la información acerca de los clientes con controles internos perfec-

FIGURA 6 (*Continúa*)

cionados para proteger mejor esa información; mejorará la conciencia del personal respecto a la importancia que tiene presentar respuestas correctas durante las inspecciones y presentar a las autoridades supervisoras informes exactos de la situación.

Comité independiente de vigilancia: Con el fin de garantizar la vigilancia independiente del avance de Citibank de Japón en la implementación del plan para mejorar las actividades, el director general formará un comité independiente de vigilancia, integrado por miembros externos que cuenten con las debidas calificaciones. El comité de vigilancia observará el avance que ha registrado Citibank de Japón en la implementación del referido plan y en otros compromisos, y presentará recomendaciones al director general respecto a algunas mejoras pertinentes.

Obligaciones y responsabilidad: Los empleados que tuvieron una responsabilidad personal en los problemas que se identificaron en fecha reciente en Citibank de Japón han sido sancionados y se tomarán otras medidas contra todo empleado que haya infringido las normas de conducta del banco. En Japón, se despidió de Citibank a 12 directivos, los cuales aceptaron su responsabilidad en los problemas ocurridos. Además, se redujo la remuneración de 11 empleados y otros más recibieron reprimendas formales.

Fuente: www.citigroup.com.

Algunos analistas pensaban que Citigroup continuaría ganando dinero en Japón a pesar del daño provocado por el cierre de la unidad de banca privada y del daño que había sufrido la reputación de Citigroup. Citigroup tenía un banco minorista que llevaba un siglo brindando sus servicios a los clientes japoneses y tenía fama de brindar un servicio cómodo y tener solidez financiera. También tenía una banca corporativa que proporcionaba a clientes empresariales servicios de manejo de efectivo, cambio de moneda y otras operaciones. No obstante, otros analistas manifestaron preocupación porque Citigroup, que operaba en el negocio de los servicios de banca y los financieros, donde la confianza es tan importante, sin duda perdería clientes japoneses debido a la mancha en su buen nombre. Resta por saber si Citigroup conseguirá recuperar la fe y la confianza de las autoridades reguladoras y los clientes locales de Japón.

NOTAS

1. "Japan Closes Citigroup Branches", www.new.bbc.co.uk, 17 de septiembre de 2004.
2. Ichiyoshi Investment Management es una filial de Ichiyoshi Securities Company Limited of Japan, constituida en 1944. La rama de inversiones se especializa en el crecimiento de acciones de pequeño y mediano tamaño.
3. O'Brien, Timothy L. y Landon Thomas Jr., "Chief Tackles Citigroup's Culture", www.iht.com, 9 de noviembre de 2004.
4. La OSF es la encargada de garantizar la estabilidad del sistema financiero de Japón, así como de proteger a los depositantes, a los titulares de pólizas de seguros y a las personas que invierten en valores. Su objeto es garantizar el buen funcionamiento de las finanzas por medio de medidas como la formulación de planes y políticas relativas al sistema financiero, la inspección, la supervisión de instituciones financieras del sector privado y el monitoreo de las operaciones de valores.
5. Algunas de las actividades de la banca privada son brindar servicios como asesoría en inversiones y activos de cartera, servicios de administración de activos para individuos con un valor accionario alto (VAE).
6. "Citigroup Publicly Apologizes to Japan", www.investorsassociation.org, 26 de octubre de 2003.
7. Al principio se dijo que la fusión era ilícita porque la Ley Glass-Steagal (la cual fue resultado de la Gran Depresión de la década de 1930) prohibía que los bancos se fusionaran con empresas de seguros y casas de bolsa en Estados Unidos. El Banco (Central) de la Reserva de Estados Unidos otorgó a los dos grupos un periodo de dos años antes de la fusión debido a que la mencionada ley estaba siendo gradualmente cancelada cuando se propuso la fusión. La fusión fue adquiriendo legalidad a medida que la Ley Glass-Steagall fue quedando invalidada por la Ley de Gramm-Leach-Bliley, de 1999, para la Modernización de los Servicios Financieros..
8. A finales de la década de los ochenta, los bancos extranjeros descubrieron en Japón una cantidad importante de activos personales que estaban prácticamente atrapados en un sistema bancario nacional muy regulado. En esa misma década estos bancos iniciaron actividades para llegar a los activos que poseían los individuos, lo cual dio por resultado el crecimiento de la banca privada.
9. También implicaba el incumplimiento de la obligación de exigir a los clientes que presentaran una identificación a efecto de crear un registro de éstas como lo estipula la Ley de Identificación de los Clientes y la Conservación de Registros de las Operaciones Realizadas por Instituciones Financieras, y de informar a la autoridad de las operaciones sospechosas como establece la Ley de Sanciones para el Crimen Organizado, el Control de las Utilidades de la Delincuencia y Otras Cuestiones.
10. O'Brien, Timothy L. y Landon Thomas Jr., "Chief Tackles Citigroup's Culture", www.iht.com, 9 de noviembre de 2004.
11. "It's Cleanup Time at Citi", www.starnewsonline.com, 7 de noviembre de 2004.
12. "Citigroup CEO Prince Holds Press Conference in Japan", conferencia de prensa con fecha 25 de octubre de 2004, www.citigroup.com.

BIBLIOGRAFÍA ADICIONAL

"Citibank Unit Suspended in Japan", http://news.bbc.co.uk, 9 de agosto de 2001.
"Japan Closes Citigroup Branches", http://news.bbc.com.co.uk, 17 de septiembre de 2004.
"FSA Orders Citibank to Withdraw from Private Banking Business", www.japantoday.com, 18 de septiembre de 2004.
Hanson, Richard, "Citibank in Japan: Crime and Punishment", www.asiatimes.com, 22 de septiembre de 2004.
"Sayonara: A Bad Week in Japan for the Giant American Bank", www.economist.com, 23 de septiembre de 2004.
Hanson, Richard, "Japan's Foreign Banks: Outside Chance", www.pcwdld.com, 12 de octubre de 2004.
"Japan Probe Claims Citigroup Trio", http://money.cnn.com, 20 de octubre de 2004.
"Citigroup Mopping Up: Small Scandal, Big Purge", *The Economist*, 23-29 de octubre de 2004.
Soble, Jonathan, "Citigroup to Shut Trust Bank, Promises Oversight", www.olympics.reuters.com, 25 de octubre de 2004.
"Citi to Shut Trust Unit in Japan, Moves Out Clients", www.economictimes.indiatimes.com, 25 de octubre de 2004.
"Citibank Closes Part Of Japan Unit", www.money.cnn.com, 25 de octubre de 2004.
Irving, Richard, "Citigroup Apologizes for Japan Banking Errors", www.timesonline.co.uk., 26 de octubre de 2004.
"It's Cleanup Time at Citi", www.tamewsonline.com, 7 de noviembre de 2004.
Kaju, Hirano y Takahiki Hyuga, "Private Banking Stirs in Japan", www.iht.com, 9 de noviembre de 2004.
O'Brien, Thimothy L. y Landon Thomas Jr., "Chief Tackles Citigroup's Culture", www.iht.com, 9 de noviembre de 2004.
Takahiki Hyuga, "Mitsubishi Trust, Banks Seek Gain From Citigroup Banishment", www.bloomberg.com, 9 de noviembre de 2004.
Loomis, Carol, "Interview with Citigroup CEO", *Fortune*, 6 de diciembre de 2004.

www.citigroup.com.
www.fsa.go.jp.
www.wikipedia.org.
www.uk.finance.yahoo.com.
www.atimes.com.
www.sec.gov.
www.epnet.com.
www.findlaw.com.
www.barchart.com.
www.investorsassociation.org.
www.kif.re.kr.
www.cfo.com.

CQUAY Technologies Corp.

C-8

Kevin K. Boeh
Paul W. Beamish

Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario

Corría un día del mes de abril de 2004, y Calvin McElroy terminaba la preparación de los estados financieros de CQUAY para el trimestre en cuestión. Un año antes el consejo le había pedido que dirigiera la empresa de modo que se pudiera convertir en la meta de una adquisición dentro de los próximos 18 o 24 meses. De momento no había charlas de adquisición en puerta, y el reciente movimiento de clientes, así como el curso de las ventas, al parecer no ameritaban que se aumentara el capital para crecer más y se suspendiera el plan enfocado a la adquisición. McElroy quería que los accionistas y el consejo de administración siguieran contentos con la aplicación del plan que le habían encargado, pero no quería poner en peligro la posibilidad de que aumentara el número de clientes. Temía que si modificaba el enfoque del plan disminuyeran las oportunidades de una adquisición. Sin más contratos, el efectivo existente sólo alcanzaría para sostener a la empresa entre seis y ocho meses más, por lo que consideraba que el resultado más viable era su venta, pero tenía que conseguir que ésta luciera más atractiva. Más adelante, ese mismo mes, pensaba presentar algunas opciones y una recomendación al consejo de administración.

La empresa

CQUAY Technologies Corporation ("CQUAY") era una empresa privada canadiense, con oficinas en Toronto, Calgary y Washington, D.C., que vendía un aparato inteligente para la localización, patentado con el nombre de Common Ground,®[1] a clientes como empresas, desarrolladores de software e integradores de sistemas. La tecnología de la empresa estaba diseñada para dirigirse a un multimillonario segmento emergente del mercado de la administración de información espacial (AIE), como lo definía la International Data Corporation (IDC).

Historia de CQUAY y de su consejo de administración

La empresa antecesora de CQUAY había sido constituida en 1995, en forma de una firma de consultoría en administración de datos que atendería a clientes de los sectores de las telecomunicaciones, la energía eléctrica, el petróleo y el gas. Los proyectos emprendidos por la firma se convirtieron en una serie de complejas aplicaciones y bases de datos para Internet. En 1998 la gerencia identificó una oportunidad para desarrollar una plataforma tecnológica, que permitiría administrar información de domicilios y crear mapas, en común con una importante empresa canadiense del sector de las telecomunicaciones. Al principio se consiguieron 1.2 millones de dólares canadienses para la investigación tecnológica inicial y un prototipo de la aplicación. Este financiamiento fue proporcionado tanto por el cliente de las telecomunicaciones, como por la firma, que aportó las utilidades de su negocio de consultoría, y algunos inversionistas privados cercanos a él. En 2001 la empresa incrementó en 5.5 millones de dólares canadienses mediante una ronda de financiamiento externo. En enero de 2002 la empresa celebró un contrato de marketing e implementación con Telus Corporation, la cual, por su tamaño, ocupa el segundo lugar entre las empresas de telecomunicaciones más grandes de Canadá. En marzo de 2002 alcanzó un importante hito cuando demostró su plataforma de servicios de localización Common Ground, misma que utilizaba una interfase para proporcionar servicios de localización abierta. La empresa fue la primera del mundo en

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario
IVEY

Kevin K. Boeh preparó este caso bajo la supervisión de Paul W. Beamish con la exclusiva intención de proporcionar material para su análisis en clase. Los autores no pretenden ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial, por lo que han cambiado ciertos nombres y otra información con el propósito de proteger la confidencialidad.

demostrar un servicio que exhibía mapas y geocódigos en línea basado en esta importante nueva especificación. En 2002 la firma antecesora de la empresa se quedó sin liquidez, y como el mercado de capitales estaba deprimido, no pudo reunir más capital para su crecimiento.

CQUAY, constituida en 2002, aseguró su tecnología, los intereses de patentes, las marcas registradas y el equipo de la firma antecesora, para después ofrecer productos y servicios comerciales en Canadá y Estados Unidos.

Un año antes, a principios de 2003, McElroy y el consejo de administración habían decidido seguir una estrategia que preparara a la empresa para poder venderla en un futuro. Estaban de acuerdo en que las condiciones del mercado y la economía que entonces imperaban limitaban el posible valor de la empresa y la probabilidad de que el resultado fuera una adquisición a corto plazo, razón por la cual consideraban que la empresa debería sentar las bases para su venta en un plazo de entre 18 y 24 meses. Algunas de las tácticas planteadas por la empresa eran:

1. Mantener al mínimo los costos de operación.
2. Efectuar un mínimo de erogaciones para la investigación y el desarrollo enfocado al futuro.
3. Conseguir entre tres y cinco clientes que llevaran a otros.
3. Crear un flujo recurrente de ingresos.
5. Validar los modelos para determinar los precios.
6. Mantener flexible, por no decir que virtual, la estructura de la empresa para que facilitara una fusión o adquisición.

La industria. El problema del negocio

Las organizaciones públicas y privadas habían creado una enorme cantidad de información, que aumentaba con gran rapidez, en forma de bases de datos, páginas web y archivos. La información inexacta y obsoleta estaba afectando de forma negativa la eficiencia de las operaciones, la satisfacción de los clientes y la toma de decisiones de negocios. En el terreno de la seguridad nacional y la del público estos costos eran muy altos, entre ellos se incluían costos no financieros. Muchas personas creían que la calidad de los datos se había convertido en un pilar de la eficiencia organizacional.

> *En 2005 las 1 000 empresas de Fortune perderán una cantidad mayor de dinero por la ineficiencia de las operaciones derivada de cuestiones relacionadas con la calidad de los datos que la que gastarán en sus almacenes de datos e iniciativas de CRM (customer relationship management) juntos.*
>
> — The Gartner Group

Uno de los problemas más generalizados en el caso de la calidad de datos era el referente a la información acerca de una dirección. Por lo común la "dirección" se anexaba como un "atributo" a los registros computarizados de personas, lugares y objetos. Alrededor de 80 por ciento de todas las bases de datos y entre 15 y 20 por ciento de todos los sitios web del mundo contenían datos de direcciones. Los errores y las discrepancias en estos eran comunes debido a:

- La falta de un formato estándar para almacenar los datos de direcciones.
- La duplicación de datos de las direcciones en innumerables sistemas, en distintos formatos incompatibles.
- Los "formatos libres" de los campos para anotar los datos en las aplicaciones y las bases de datos, con escasa o nula validación.
- Los errores ortográficos y de transposición cometidos y las libertades tomadas a la hora de anotar los datos (por ejemplo, "West Pender Street" o "Pender St. W").
- El constante cambio de los datos del "mundo real" debido a la construcción de nuevos edificios, la subdivisión de edificios, los cambios en los límites y los cambios de nombre de las calles.

Los problemas de las direcciones eran universales y un asunto importante para casi todas las organizaciones. Había una gran demanda de tecnologías y de instrumentos que mejoraran la calidad de los datos de las direcciones.

> *Los errores en los datos de direcciones le cuestan a las empresas estadounidenses 611 000 millones de dólares al año por concepto de los costos de correo, rotulación y personal cuando es necesario repetir los envíos.*
>
> — The Data Warehousing Institute

Además de las cuestiones relativas a la calidad de los datos, las organizaciones del campo de la tecnología de la información enfrentaban un gran reto para poder vincular e integrar distintas fuentes de datos que sirvieran de apoyo para muchos procesos empresariales. La integración de dos bases de datos o más requería una "clave común" que permitiera unir los registros. Esta clave podía ser el nombre del cliente, un número de identificación (ID por sus siglas en inglés) del cliente o un ID del activo, siempre y cuando la referencia fuera única y consistente. Al parecer, otra clave evidente consistía en hacer coincidir las direcciones. Por desgracia, debido a los errores, las discrepancias y la falta de un formato estándar, los campos de las direcciones no eran confiables como clave única para la integración de los datos.

La dimensión de la ubicación

Ubicación es un concepto abstracto que se refiere a:

1. Lugares y objetos (por ejemplo edificios, pozos petroleros, torres celulares, interconexiones de calles y otras estructuras materiales).
2. Las zonas geográficas con límites (por ejemplo ciudades, países, zonas postales, territorios de ventas o áreas del censo).
3. Posiciones (por ejemplo, la latitud y longitud coordinadas para un aparato móvil o un vehículo).

Casi todas las cosas tienen una ubicación, la cual se refiere al punto o el tamaño del espacio que ocupa una persona, un lugar o un objeto. Por lo tanto, una ubicación siempre tiene un contexto y dimensiones geográficas. La inteligencia para la localización radica en conocer dónde se encuentran las ubicaciones en el mundo real y en saber cómo una ubicación se relaciona con otra en un sentido geográfico.

Un registro de las direcciones contenía los números o las palabras que identificaban un lugar y se referían a sus límites correspondientes (por ejemplo números de edificios, nombres de calles, ciudad, zona postal y código de estado o provincia y país). Sin embargo, éstos sólo eran referencias de la ubicación y no codificaban, permitían ni proporcionaban inteligencia para la localización.

Era importante entender la relación geográfica entre los lugares y los límites. Estas relaciones eran codificadas de forma rígida en bases de datos repitiendo las referencias de la ubicación en los registros de las direcciones. Este método no era eficiente y provocaba problemas con la calidad de los datos siempre que cambiaba un límite. La idea de McElroy se basaba en que los humanos tienen inteligencia espacial y que saben tanto de geografía como para ver el registro de una dirección y entender el contexto de su ubicación. Aun cuando no conocieran la dirección al nivel de calle, la referencia a "Canadá", "Estados Unidos" o "Europa" permitían un grado rudimentario de inteligencia para la localización. En cambio, la computadora promedio no entendía que White Plains, Nueva York, estaba en Estados Unidos y que el estado de Nueva York colindaba con Canadá.

Una dirección se refería a una ubicación única. Por lo tanto, la calidad de los datos de la dirección y la inteligencia para la localización estaban interrelacionadas. Estas relaciones entre las direcciones y las ubicaciones eran importantes para ciertas industrias y organizaciones que tenían operaciones extendidas dentro de cierto ámbito geográfico. Por ejemplo.

- Telecomunicaciones. Con el fin de determinar las capacidades disponibles de las redes para una dirección de servicios determinada.
- Proveedores de telecomunicaciones inalámbricas. Con el fin de determinar las zonas y las tarifas de los impuestos para las llamadas telefónicas y los servicios.
- Compañías de luz. Para garantizar direcciones válidas y formatos de servicios postales en las facturas.
- Centros telefónicos. Para anotar direcciones válidas en pedidos o boletos problemáticos.
- Petróleo y gas. Para recuperar datos públicos y privados sobre la zona geográfica de interés.
- Establecimientos minoristas. Para asociar la ubicación de los clientes con las tiendas y los centros de servicio.
- Seguridad pública. Para identificar los patrones geográficos asociados con urgencias y otros casos.
- Cuerpo sano (suplementos nutricionales, vitaminas, cuidado del cuerpo, productos educativos como libros).
- Marketing. Para vincular datos demográficos, del censo y del estilo de vida con los registros de ventas de los clientes.
- Servicios técnicos. Con el fin de seguir el rastro del personal, el equipo y las piezas relacionadas con las llamadas para los servicios de campo.
- Servicios financieros. Con el fin de utilizar la dirección como clave para crear una sola visión de un cliente.
- Bienes raíces. Para comprar, vender y alquilar con base en la ubicación.

Casi todos los sistemas de tecnología de la información (IT por sus siglas en inglés) contenían referencias de la ubicación, pero carecían de inteligencia para la localización. Los usuarios de sistemas de cómputo tenían acceso a registros computarizados de direcciones, pero tenían que utilizar métodos manuales para determinar la ubicación.

Hasta la llegada del producto Common Ground de CQUAY, la única manera de organizar, buscar y analizar la información de los negocios, con base en el contexto de la ubicación, consistía en extraer datos de los sistemas operativos y cargarlos en un sistema de mapas. Este método era costoso y complicado en términos técnicos, además de que no garantizaba la seguridad y la integridad de los datos. Debido a esto menos de cinco por ciento de los trabajadores del conocimiento utilizaban un instrumento de análisis o aplicación para la localización que estuviera ligado de forma dinámica a fuentes de datos propietarios de los negocios.

> *El verdadero valor de la tecnología para la localización radica en que permite tener mejores relaciones con los clientes, así como mejores procesos para los negocios.*
>
> — IDC

> *Una de las tres o cuatro grandes tendencias del software son las aplicaciones para la localización.*
>
> — Bill Gates, Microsoft

La solución Common Ground de CQUAY

La empresa había invertido más de cinco millones de dólares para desarrollar este innovador sistema que resolvía el problema de la calidad de los datos de las direcciones, al mismo tiempo que permitía que el personal de TI simplemente "conectara" la inteligencia para la localización a las aplicaciones o el sistema existente. Common Ground estaba basado en la idea de que era posible utilizar una "clave" única en las bases de datos, los sistemas de aplicaciones, los archivos y el contenido de Internet para codificar el contexto de la ubicación. La meta era que esta clave pudiera identificar de forma única un lugar, así como su ubicación en el mundo.

La investigación de esta idea condujo a un concepto vanguardista llamado "objeto de la localización". En Common Ground las ubicaciones fueron modeladas como "objetos" inteligentes. Los objetos de la localización incorporaron un robusto modelo de direcciones que apoyaba 11 métodos diferentes [por ejemplo, domicilio civil (calle), alias (Empire State Building), encuesta municipal (lote/manzana/plan), sección/poblado/rango]. El modelo del objeto también incorporaba el contexto de la ubicación. De esta manera, cada lugar podía "responder" a una serie de preguntas sobre la dirección,, así como "saber" dónde se ubicaba en el mundo y "entender" sus relaciones geográficas con otros objetos de la localización.

Common Ground se podía utilizar como un depósito maestro capaz de almacenar y mantener las ubicaciones válidas que tenían importancia para una organización. Los clientes podían registrar las ubicaciones de los edificios, los activos (por ejemplo pozos petroleros, torres celulares)

o los límites (por ejemplo geopolíticos, fiscales, territorios de ventas o fronteras de áreas de servicios) en el Registro de Ubicaciones de Common Ground.

La plataforma también incorporaba un método patentado de índices, en el cual se asignaba una clave única, llamada Universal Spatial Locator^{MR} (USL), a cada ubicación registrada. La USL proporcionaba el vínculo entre una fuente o aplicación externa de datos y la inteligencia para la localización contenida en Common Ground. Éste, el Registro de Ubicaciones y las USL juntos serían como una máquina con inteligencia para la localización, que entendería el contexto de la ubicación y las relaciones entre todas las ubicaciones registradas.

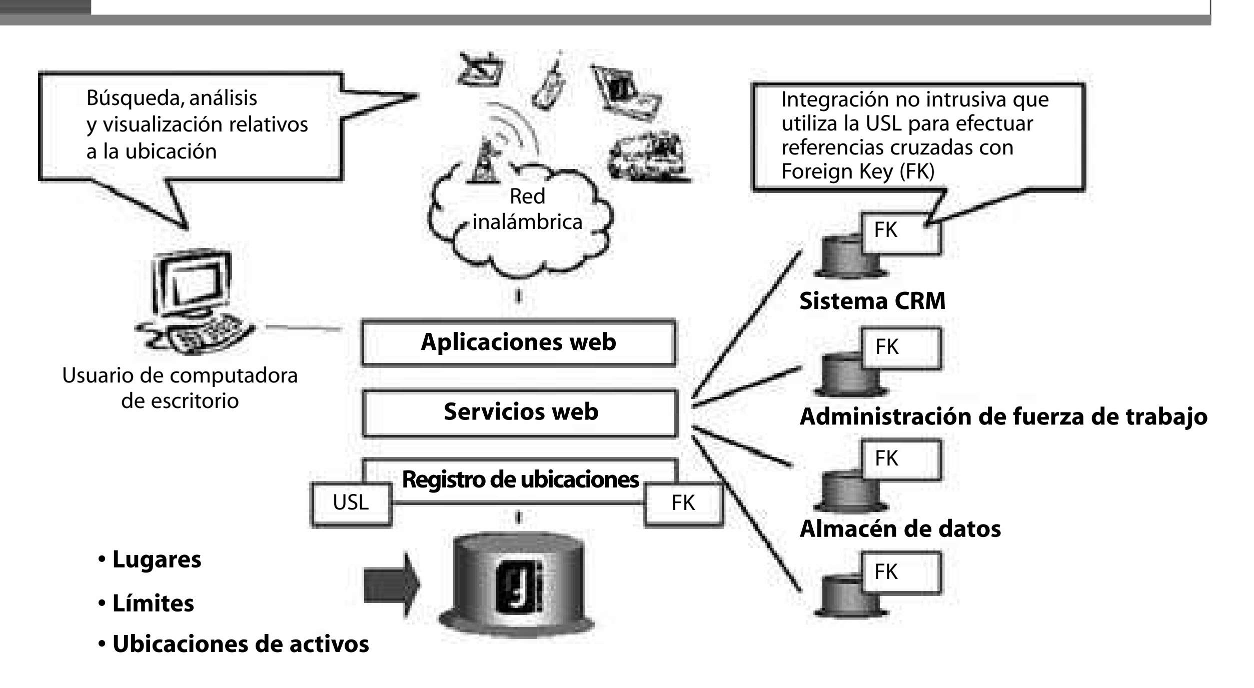
La máquina de inteligencia para la localización era similar a un buscador como Google^{MR}. Un buscador registra y efectúa referencias cruzadas de palabras clave, contenidas en los sitios web, con una URL o dirección de Internet asociada. Common Ground registraba y efectuaba referencias cruzadas de "referencias de ubicaciones" contenidas en registros de bases de datos, sitios web y archivos con la USL asociada. La plataforma ofrecía un índice seguro, centralizado, capaz de localizar fuentes de datos distribuidas de forma muy extendida (véase la figura 1).

La plataforma Common Ground se ofrecía en forma de paquete, con una suscripción a la creación de mapas de alta calidad y a datos de direcciones para la zona geográfica que interesara al cliente. Esto simplificaba el despliegue, así como las actualizaciones constantes y el mantenimiento. El dispositivo y los datos de ubicación eran vendidos con licencia a empresas cliente y a prestadores de servicios de aplicaciones en línea. La plataforma se basaba en una arquitectura de servicios web con posibilidades de escalar y utilizaba interfases estándar basadas en el XML (compatible con IBM, Sun Microsystems y Microsoft) que se vinculaban a otras aplicaciones y sistemas por medio de *firewalls*, con total seguridad.

Un equipo de servicios web (WSK por sus siglas en inglés), basado en Java, permitía una integración fácil y rápida con la administración de relaciones con el cliente (CRM), la planeación de recursos de la empresa (ERP por sus siglas en inglés), la administración de activos o inventarios (AM/IM por sus siglas en inglés), los sistemas de administración de la planta laboral (WFM por sus siglas en inglés) o las aplicaciones web desarrolladas a la medida existentes, con el propósito de:

- Hacer coincidir, limpiar y conciliar discrepancias de los datos de las direcciones en los sistemas existentes.
- Proporcionar una validación dinámica de las direcciones y la estandarización de direcciones (por ejemplo, Oficina de Correos de Estados Unidos y normas postales de Canadá) para aplicaciones externas (por ejemplo, Siebel CRM).
- Anexar bases de datos, páginas web y archivos de las empresas a las USL.
- Pasar una USL de un sistema a otro como sustituto de la dirección para no propagar errores de ésta por medio de interfases mecanizadas.
- Registrar los lugares, objetos y límites utilizados por la empresa dentro del Registro de Ubicación.

FIGURA 1 Integración de datos relativos a la ubicación



Fuente: CQUAY Business Plan, marzo 2004.

- Indexar, integrar, correlacionar, buscar, analizar y visualizar fuentes de datos distribuidos de forma extendida, con base en criterios relativos a la ubicación o geográficos (por ejemplo dentro de una frontera, el más cercano, en un radio de 20 kilómetros, adyacente).
- Ligar de forma dinámica la posición en tiempo real de aparatos inalámbricos y vehículos de flotillas con lugares, objetos y límites registrados en Common Ground, con lo cual se vinculan los recursos móviles con las aplicaciones de la empresa en la oficina.

CQUAY generó ingresos por cuatro conceptos:

1. Tarifas de las licencias del software para la plataforma Common Ground.
2. Tarifas recurrentes por el mantenimiento y el apoyo anuales del software.
3. Servicios recurrentes de la suscripción anual a los servicios de datos de las ubicaciones.
4. Servicios profesionales para ayudar a los clientes a implementar la plataforma.

La proposición de valor de CQUAY

McElroy consideraba que el potencial de Common Ground era enorme porque resultaba idóneo para casi todos los sectores industriales, las funciones empresariales, los procesos y los sistemas de aplicaciones. Calculaba que 80 por ciento de todas las bases de datos del mundo contenían domicilios u otras referencias relacionadas con su ubicación. Estos cálculos no incluían el contenido de la web ni los miles de millones de documentos electrónicos que habían creado las organizaciones. Casi todas ellas comprendían muy bien los problemas y los costos asociados con la calidad de los datos de las direcciones, y esto les provocaba una gran preocupación. Common Ground podría ayudar a los clientes:

- A reducir los costos de operación porque disminuiría la cantidad de errores en los datos.
- A incrementar sus ingresos por medio de ventas cruzadas, basadas en un mayor conocimiento y en más información de los clientes.
- A mejorar la satisfacción de los clientes debido a una menor cantidad de errores en los pedidos y las facturas, a plazos de entrega e instalación más confiables y a respuestas más rápidas a las preguntas, así como a la mayor exactitud de la información.
- A obtener una ventaja estratégica fundada en la información proporcionada por el "lente" de la inteligencia para la localización.
- A optimizar la administración de aparatos móviles, equipo y recursos de personal racionalizando la carga de trabajo y las asignaciones de tareas con base en el contexto de la localización.

Estudios de caso del cliente

La tasa de cancelación de los clientes que estaba registrando Bell West Inc., una división de Bell de Canadá, era de 30 por ciento de las solicitudes de servicios nuevos y ésta se debía a errores en los datos de direcciones y a la incapacidad para asociar debidamente la ubicación de los clientes con los límites de la red y de las instalaciones asociadas para las telecomunicaciones. Esta empresa instaló Common Ground e integró el equipo con los sistemas de CRM Siebel, Metasolv (equipo para la planeación de inventarios y suministros) y los almacenes de datos existentes de Bell West. El proyecto quedó instituido en un plazo de seis meses y disminuyó en gran medida las tasas de cancelación de solicitudes, así como los costos operativos, lo que produjo un rendimiento sobre la inversión en poco más de ocho meses.

La National Sheriff's Association de Estados Unidos estaba implementando una red nacional para compartir mensajes e información. Utilizó Common Ground y las USL para efectuar referencias cruzadas e indexar más de 500 distintas bases de datos de 220 organizaciones diferentes. La asociación proyectaba, en una fase posterior, utilizar la inteligencia para la localización, con el fin de navegar por un inmenso directorio de recursos de numerosas dependencias y jurisdicciones, así como para generar listas de avisos y de alertas basadas en el contexto de la ubicación (por ejemplo, todas las dependencias que se ubicaran dentro de un radio de 2 000 kilómetros del lugar donde se presentara un incidente o un caso de urgencia).

El mercado y la competencia

Los sistemas con inteligencia para la localización no eran nada nuevo. Según Daratech, el tamaño del mercado global para los Sistemas de Información Geográfica (GIS por sus siglas en inglés) era de unos 7 000 millones de dólares, los cuales incluían el software, los datos de mapas, el hardware necesario y los servicios de consultoría. Sin embargo, 75 por ciento de este ingreso era atribuible a sistemas de ingeniería de las oficinas privadas de organizaciones de telecomunicaciones y del gobierno. IDC había identificado un mercado de administración de información espacial (SIM por sus siglas en inglés) de 1 500 millones de dólares (sólo software) que estaba muy fragmentado en tres segmentos:

- El del software tradicional del Sistema de Información Geográfica y la creación de mapas. Éste se concentraba en usuarios de la ingeniería, se caracterizaba por estar maduro y saturado, así como por estar dominado por vendedores establecidos, como Intergraph, ESRI y Autodesk, con tasas de crecimiento de entre dos y cinco por ciento anual
- El de los servicios de creación de mapas en Internet. En ese momento esos servicios representaban menos de cinco por ciento del ingreso total del SIM y se consideraba que eran mercados nacientes, pero con un enorme potencial de crecimiento, y se habían consolidado en una batalla entre los servicios de MapPoint de Microsoft y los de MapQuest de AOL
- El de los sistemas de apoyo para negocios con capacidades espaciales (BSS por sus siglas en inglés). Éste era un segmento emergente de gran crecimiento, que se proyectaba crecería entre 30 y 60 por ciento cada año, y que en 2006 llegaría a 1 200 millones de dólares, y sin que hubiera un jugador dominante. Este mercado también se extendía al apoyo de las aplicaciones móviles.

Según IDC y otros expertos de la industria, los vendedores tradicionales de software para crear mapas y de Sistemas de

Información Geográfica no habían logrado entrar en los segmentos emergentes del mapeo en Internet y de los BBS habilitados para la localización. Se había proyectado que el segmento de los BBS, que estaban experimentando gran crecimiento, superaría al mercado tradicional de los los Sistemas de Información Geográfica en un plazo de tres años. CQUAY estaba enfocado tan solo en este segmento del mercado de la administración de información espacial y su extensión a las aplicaciones "móviles". Common Ground era un almacén maestro y una plataforma de servicios web, por lo tanto, proporcionaba una capacidad complementaria a los instrumentos que tenían datos de calidad de empresas como First Logic , Group 1, Trillium, QAS y Ascential, así como tecnologías de integración de empresas como WebMethods, BEA, Vitria y TIBCO. En América del Norte existían entre 5 000 y 7 000 empresas y dependencias gubernamentales que tenían productos de software con licencia de estas empresas, las cuales también se podrían beneficiar con la tecnología de localización. Un precio promedio para la licencia de 250 000 dólares por cliente era el fundamento para la proyección de un mercado de 1 200 millones de dólares que había identificado IDC.

Los vendedores de instrumentos con datos de calidad estaban comenzando a aumentar los datos de direcciones con coordenadas de latitud y longitud por medio de una técnica llamada "geocodificación", pero no ofrecían un dispositivo para la indexación de datos relativos a la ubicación, indexación, integración y búsqueda. Los servicios de mapeo en línea sólo podían resolver la cuestión del número de un edificio en una calle colocándolo en un "rango de dirección" válido y podían mostrar el lugar en un mapa, pero tenían un conocimiento limitado de los lugares, los objetos o los límites del "mundo real" (por ejemplo, datos de las instalaciones o los clientes). En la figura 2 se presenta un resumen de la competencia en este mercado.

Capital intelectual de CQUAY

En agosto de 2003 la Oficina de Patentes y Marcas Registradas de Estados Unidos otorgó a CQUAY una patente amplia (número 6 611 751) para el concepto de la USL. El desarrollo de la tecnología patentada del modelo del objeto de la localización y la plataforma tecnológica habían requerido cinco millones de dólares El modelo robusto de direcciones (no duplicado por ninguno de los vendedores tradicionales de mapeo o Sistemas de Información Geográfica, ni por Oracle o IBM) incluía un volumen importante de la propiedad intelectual que había sido creada en un proyecto de investigación conjunto con TELUS Communications.

Estrategia de marketing de CQUAY

Casi todas las aplicaciones, las bases de datos, los sitios web o los documentos con una referencia a su ubicación podían ser analizados en partes y agregados a la USL, así como reforzados con los servicios web de Common Ground. Sin embargo, el proyecto de CQUAY era concentrarse en el mercado de la energía eléctrica y en el de las telecomunicaciones, sobre todo en apoyar áreas de negocios y aplicaciones.

- Aplicaciones. CRM, WFM y AM/IM eran segmentos grandes y crecientes de aplicaciones para las empresas. Los usuarios reconocían los problemas que presentaban los datos de direcciones y que las soluciones con las que entonces contaban carecían de inteligencia para la localización. Estas áreas también tenían potencial para extender el mercado entre sectores industriales.
- Sectores industriales. Las compañías de luz y de telecomunicaciones habían sido de las primeras en adoptar las aplicaciones CRM, WFM y ARM/IM y, como usuarias de los sistemas tradicionales de información geográfica, también reconocían el valor de la inteligencia para la localización. Los proveedores de servicios inalámbricos estaban comenzando a aprovechar la potencia de los servicios basados en la localización.
- Relaciones. Los dueños, el consejo de administración y los asesores de CQUAY tenían una amplia experiencia y muchas relaciones en los mercados de la energía eléctrica y las telecomunicaciones.

FIGURA 2 Panorama de la competencia en la tecnología para la localización

	CQUAY	Intergraph ESRI MapInfo	Group 1 1st Logic Ascential	MapPoint MapQuest	IBM Oracle
Modelo robusto de direcciones	✓		✓		
Modelo geométrico OGC	✓	✓			✓
Índice de ubicaciones (v.gr. USL)	✓				
API servicios Web	✓	Mapa	Dirección	Mapa	
Escalabilidad de la empresa	✓			✓	✓
Base de datos de los objetos de la localización	✓				
Geocodificación de las direcciones	✓	✓	✓	✓	
Paquete de suscripción de datos de direcciones y mapas	✓	Mapa	Dirección	Mapa	
Validación y estandarización de las direcciones	✓		✓		

Fuente: CQUAY Business Plan, marzo de 2004.

La entrada de CQUAY al mercado y la estrategia de desarrollo implicaban tres elementos fundamentales:

- Ventas directas a empresas cliente. En el caso de estas empresas se utilizaron las ventas directas, apoyadas por socios que proporcionaron la asesoría y la integración de sistemas (SI por sus siglas en inglés)) para la venta y la implementación de Common Ground. La posibilidad de que el cliente actual invirtiera en sistemas fomentaba las relaciones con ciertos vendedores independientes de software (VIS) y las empresas de integración de sistemas. Se utilizaron seminarios, marketing en exposiciones comerciales, visitas de analistas y de los medios para apoyar el programa de las ventas directas.
- Alianzas apalancadas de VIS. CQUAY utilizaba los casos de éxito en las empresas cliente con el fin de conseguir el apoyo de los VIS para contratos de colaboración que tenían como objetivo el desarrollo y la comercialización conjunta. Por medio de estas asociaciones CQUAY aprovechó las fuerzas de ventas directas de los VIS como un canal.
- Canal de SI de aplicaciones para empresas. CQUAY pensaba reclutar a los socios para la implementación de los VSI con el fin de extender el alcance de sus actividades de marketing directo.

McElroy consideraba que el éxito en el CRM/WFM/AM de los espacios de las telecomunicaciones y la energía eléctrica llevaría a que la extensión horizontal se convirtiera en otras verticales, aprovechando las mismas asociaciones de los VIS y los canales. La integración exitosa de Common Ground con una solución de CRM, WFM o AM conduciría a proyectos que implicarían otras aplicaciones, como el almacén de datos, el ERP, la administración de la cadena de suministro, el flujo de trabajo, la administración de documentos o las aplicaciones inalámbricas.

La seguridad pública a cargo de la Secretaría del Interior de Estados Unidos ofrecía una oportunidad de mercado secundaria, pero de muy alto perfil. CQUAY había conseguido un importante contrato como parte de una oferta presentada por un consorcio en Estados Unidos. Proyectaba aprovecharlo para las ventas directas, el marketing y las asociaciones de la SI en los mercados del gobierno federal y los estatales, haciendo hincapié en la seguridad pública y la seguridad nacional.

CQUAY también había establecido una relación de marketing en colaboración con una serie de empresas afines, entre otras:

- Viewpoint Support. Una empresa canadiense dedicada a la integración de sistemas en los mercados de las telecomunicaciones y la energía eléctrica. También, el primer contratista de Bell West.
- eLabs. Un vendedor canadiense de una plataforma de software para Facturación/CRM, su socio en el caso de la National Sheriff's Association.
- Coronado Group. Un empresa estadounidense dedicada a la integración de sistemas, enfocada al gobierno federal, con una propuesta conjunta presentada a una importante dependencia del gobierno federal de Estados Unidos;
- Visionquest. Un vendedor de administración de información de proyectos, con propuestas conjuntas para varios prospectos de las telecomunicaciones, con domicilio en Atlanta.
- UMA Group. Una firma canadiense de consultoría en ingeniería, con una propuesta conjunta que se estaba desarrollando para presentarla a un gobierno municipal que era un prospecto de gran tamaño.

La empresa también estaba en las primeras etapas de charlas para asociarse con varios otros socios para la tecnología y la integración de sistemas.

El equipo

La gerencia y el equipo técnico de CQUAY tenían amplia experiencia en el sector del SIM y en los mercados meta verticales iniciales. Calvin McElroy, el presidente de la empresa y del consejo, tenía más de 24 años triunfando en las ventas, así como experiencia en la administración ejecutiva y operativa en diversas empresas, entre ellas Oracle e Intergraph, las cuales estaban vendiendo con gran éxito tecnologías tradicionales de SIM en los mercados de las telecomunicaciones, la energía eléctrica, las urgencias 911 y la seguridad pública. Peter Lee, el vicepresidente y director general de operaciones, tenía más de 19 años de experiencia en Intergraph y Enghouse Systems, ambas empresas dentro del mercado SIM. El equipo también incluía a David Warren, vicepresidente de Investigación y Desarrollo y director general técnico, quien tenía 25 años de experiencia en funciones similares en Intergraph, Encor y Texaco. Los ejecutivos llevaban varios años trabajando al lado de McElroy. Todos los empleados de la empresa estaban ubicados en Calgary y Toronto, y había una oficina de ventas en Washington, D.C. Los tres ejecutivos clave y el equipo de desarrollo de la tecnología eran personal de tiempo completo, pero los otros trabajadores eran contratados como profesionales independientes cuando era necesario para cumplir con los requisitos de integración de los clientes.

Capitalización

CQUAY Technologies Corporation fue constituida en marzo de 2002, con 150 000 dólares de capital inicial aportados por la gerencia y otros accionistas fundadores. Con estos fondos iniciales la empresa adquirió la tecnología de Common Ground, la propiedad de las patentes y marcas registradas cuando la firma antecesora fue liquidada y las vendió. Más adelante, CQUAY había generado más de 350 000 dólares de liquidez positiva con dos contratos comerciales. En el ejercicio fiscal al 31 de marzo de 2004, la empresa había generado ingresos por un millón de dólares y era hasta cierto punto rentable (véase la figura 3). El 31 de diciembre de 2003 CQUAY ya tenía un total de 78.8 millones de acciones comunes en circulación y no había emitido ni otorgado ninguna acción preferente, garantía ni opciones, y tampoco tenía deuda.

El futuro de CQUAY

El año anterior McElroy había conseguido dos clientes importantes para implementaciones y algunas más estaban

FIGURA 3 CQUAY, Inc. Proyecciones financieras (dólares)

Ejercicio fiscal al 31 de marzo	2004	2005e	2006e	2007e	2008e
Ventas					
Licencia software	$ 312 000	$ 350 000	$2 050 000	$6 150 000	$14 350 000
Servicios prof.	586 139	500 000	615 000	1 537 500	2 870 000
Suscripción datos	62 563	110 000	520 000	1 750 000	4 620 000
Mantenimiento	48 263	95 000	402 500	1 325 000	3 477 500
	1 008 964	1 055 000	3 587 500	10 762 500	25 317 500
Costo de ventas					
Costo de servicios	618 837	610 000	1 013 500	2 612 500	5 687 500
Regalías datos	11 700	55 000	260 000	875 000	2 310 000
	630 537	665 000	1 273 500	3 487 500	7 997 500
Margen de operación	$ 378 427	$ 390 000	$2 314 000	$7 275 000	$17 320 000
Gastos de operación					
Generales y de Admón.	203 697	205 000	538 125	968 625	1 519 050
Ventas y marketing	17 625	165 000	1 363 250	3 121 125	6 329 375
Invest. y desarrollo	108 987	175 000	538 125	968 625	1 519 050
	330 309	545 000	2 439 500	5 058 375	9 367 475
EBITDA	48 118	(155 000)	(125 500)	2 216 625	7 952 525
Intereses, depreciación e impuestos	4 358	(2 000)	5 000	789 088	3 192 138
Utilidad neta	43 760	$(153 00)	$(130 500)	$1 427 537	$ 4 760 387

e = estimados

Resumen del balance general
Viernes 31 de marzo de 2004

Caja	$158 188
Cuentas por cobrar	76 861
Otros	10 000
Activo capital neto	29 942
Total activos	**$274 991**
Cuentas por pagar	88 112
Otras	22 799
Deuda	-
Total pasivo	**$110 910**
Capital accionario	204 874
Utilidades retenidas	(40 794)
Capital accionario	**$164 080**
Total pasivo y capital accionario	**$274 991**

en distintas etapas de negociación. Como cada contrato generaba liquidez positiva, él sabía que un crecimiento agresivo requeriría capital adicional. El despacho antecesor de la empresa había tratado de crecer utilizando capital privado, hasta llegar a ser tan grande como para emprender una oferta pública inicial, pero por desgracia en ese entonces los mercados de capital habían estado deprimidos. McElroy y el recién fundado consejo formado a partir de la refundación de CQUAY decidieron que, en lugar de eso, la empresa se debería concentrar en la posibilidad de ser adquirida, porque la capacidad para reunir capital era imprevisible. Sin más contratos, la liquidez existente alcanzaría para sostener a la empresa tan solo entre nueve o doce meses más. McElroy pensó que lo más viable sería vender la empresa, pero quería estar seguro de que maximizar su valor en el entorno actual del mercado (véase la figura 4). McElroy tenía que decidir qué le recomendaría al consejo

FIGURA 4 Algunos datos comparables del mercado (al 31 de marzo de 2004, en millones de dólares)

	Siglas	Cap. Merc.	Precio	Acciones A/O (M)	Caja	Deuda	Ventas (rdm)	EBITDA (rdm)
Sistemas de administración de información tradicionales (GIS) y software para elaborar mapas								
Intergraph	INGR	$ 886	$ 24.26	37	$ 251	$ —	$ 540	$ 46
ESRI	Privada							
Info Map	MAPS	259	12.81	20	36	18	118	13
Proveedores de sistemas de apoyo para empresas (BBS por sus siglas en inglés)								
Grupo 1	GSOF	249	16.36	15	60	1	119	25
First Logic	Privado							
Ascential	ASCL	1,294	21.82	59	510	—	212	10
QAS	Privado						71	
Tecnologías de integración de BBS								
Webmethods	WEBM	495	9.36	53	120	1	195	(20)
BEA	BEAS	5 180	12.72	407	1 560	766	1 040	228
Vitria	VITR	194	5.88	33	91	-	72	(14)
Tibco	TIBX	1 621	8.17	198	379	53	259	42
Vendedores de bases de datos								
IBM	IBM	155 210	91.84	1 690	8 500	23 670	91 320	15 190
Oracle	ORCL	$ 62 040	$ 12.00	5 170	$ 8 590	$ 172	$ 10 160	$ 4 100
Servicios de mapas web								
MapPoint	Propiedad de Microsoft							
MapQuest	Propiedad de Time Warner Inc (America Online)							

rdm = rastreo 12 meses

NOTAS

1. Common Ground es una marca registrada de CQUAY Technologies Corp.

DaimlerChrysler. Dinámica del gobierno corporativo en una empresa global

C-9

George Rädler
Ulrich Steger

International Institute for Management Development

Necesitamos una nueva asociación global dinámica de los negocios y la política. La polvareda desatada por la crisis de confianza se ha asentado un poco y muchos gobiernos nacionales han demostrado su capacidad para actuar con rapidez en el interior de sus territorios. Ahora vemos que es necesario unir fuerzas para poder señalar el camino hacia un enfoque multilateral, cada vez más amplio, de las reglas para el Gobierno Corporativo.

— Jürgen Schrempp, presidente de DaimlerChrysler AG, 2003

Desde que se anunció la fusión de Daimler-Benz AG y Chrysler Corporation, en mayo de 1998, la empresa había sido el centro de todas las miradas. Daimler-Chrysler (DC), la empresa fusionada, era un proveedor de todos los servicios, que controlaba seis marcas de automóviles y ocho de camiones. Asimismo, DC había adquirido un interés estratégico en Mitsubishi Motors de Japón (37 por ciento) y en Hyundai Motors de Corea (10 por ciento). Además de extender su alcance mundial, DC se había deshecho de muchos de sus negocios que no eran centrales, tal como recomienda la comunidad financiera. No obstante, los dividendos habían disminuido en los primeros tres años de 2.35 a 1.00 euro en 2001. Para 2002 los virajes que habían registrado Chrysler y Mitsubishi habían provocado que la rentabilidad y los dividendos aumentaran 50 por ciento. Sin embargo, para 2003, la guerra constante de precios en Estados Unidos, con rebajas promedio de 4 500 dólares por vehículo, estaba resultando muy costosa y con resultados inciertos.

Con el paso de los años DC se convirtió en un punto de referencia internacional para el caso de las operaciones y la administración globales. Como ocurre en todas las corporaciones, el gobierno corporativo tenía especial importancia. Las nuevas normas, la falta de confianza de los accionistas y el público en las empresas grandes, así como la incertidumbre general, aumentaron la presión sobre las empresas para que analizaran sus estructuras de gobierno. ¿Cómo podría una empresa como DC conciliar las diferencias en las normas y las diversas expectativas de los distintos grupos de interés de todo el orbe? Todo el mundo coincidía en que el gobierno corporativo "era algo que se tenía que vivir", pero ¿cómo?

Antecedentes. Explicación de la fusión de DaimlerChrysler

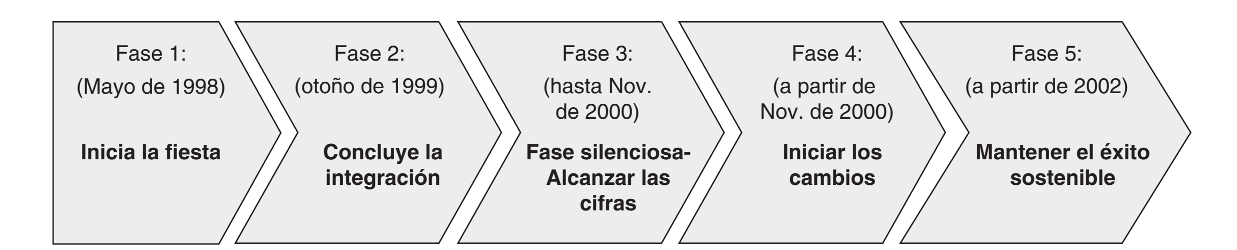
El 6 de mayo de 1998, cuando se anunció la fusión de Daimler-Benz AG y Chrysler Corporation, esta "fusión celestial" tomó por sorpresa a todos los miembros del sector. Al parecer las dos empresas se complementaban muy bien en las dimensiones geográficas y de productos[1] y las dos gozaban de una reputación sobresaliente. Incluso la revista. *Forbes* en 1996, había nombrado a Chrysler "la empresa del año":

> *Usted tal vez piense que Chrysler es una anticuada dobladora de metales, que está en una industria madura que es endiabladamente cíclica. Usted quizá piense que es afortunada porque tiene todos esos Jeep y minivan, cuando parece que todo el mundo quiere tener un Jeep o una minivan. Los jeeps y las minivan pasan de moda, Chrysler fracasa. Ésa es la percepción, y explica por qué las acciones de Chrysler se venden a siete veces menos que sus ingresos. Pero las percepciones van muy a la zaga de la realidad y pensamos que, en este caso, la realidad es que un estupendo equipo gerencial, que ha tomado decisiones inteligentes y disciplinadas, está apalancando la buena suerte de Chrysler.*[2]

Chrysler era percibida como un productor muy eficiente y, por lo mismo, se creía que ganaba más dinero que todos los demás fabricantes de automóviles. La división de automóviles de lujo de Daimler-Benz (Mercedes-Benz) era

George Rädler, investigador asistente, preparó este caso bajo la supervisión del profesor Ulrich Steger como base para análisis en clase y no para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación de negocios.

FIGURA 1 Resumen de las fases



la envidia del sector. Ésta fue una "fusión entre iguales", con sinergias anticipadas de 1 400 millones de dólares para un ingreso combinado de 132 000 millones de dólares en el primer año de operación. La fusión de estos dos iconos también captó la atención del público correcto desde el principio. Esta fusión de 36 000 millones de dólares se convirtió en un símbolo de lo que se suele describir como el complejo entorno de negocios para los actores globales: total transparencia, Wall Street formulando el crecimiento de los ingresos y un profundo escrutinio de todos los grupos de interés involucrados.

Si se mira hacia atrás, el desarrollo de la fusión entre 1998 y 2003 se puede dividir en cinco fases. En la figura 1 se presenta un resumen de estas cinco fases. Cuando lea este caso por favor refiérase a la figura 1 para consultar las fases presentadas, así como la creación y la eliminación de diversos comités.

Los ingresos pasaron de 132 000 millones de euros en 1998 a 162 000 millones de euros en 2000, antes de bajar a 150 000 millones de euros en 2002 (véase la figura 2, en la que se presenta un balance con datos de Daimler-Chrysler para los cinco años anteriores a 2002).

Fase 1. Anuncio de la fusión en 1998 – "Inicia la fiesta"

Al principio la lógica de este negocio era muy clara. En una entrevista que tuvo lugar el 5 de octubre de 1998, Dieter Zetsche, miembro del consejo de Daimler-Benz AG explicó:

> *Nuestro problema ha sido que los costos de estas nuevas tecnologías resultan muy altos porque nuestro volumen es bajo. Siempre perdíamos la tecnología a manos de los competidores... Como ocurrió con el programa de estabilidad electrónica (ESP), queríamos que nuestros proveedores nos dieran un año de exclusividad, pero nos dieron tres meses, y tuvimos que luchar para conseguirla. Chrysler nos dará el volumen. Podemos seguir siendo los primeros en desarrollar tecnología, y la llevaremos a Chrysler tan pronto como sea posible.*[3]

En general, se consideraba que la meta de la sinergia de 1 400 millones de dólares (alrededor de uno por ciento del ingreso bruto) por lo general era baja, pero los productos que se traslapaban eran muy pocos. Helmut Petri, vicepresidente ejecutivo de producción de los automóviles Mercedes, explicó entonces: "No compartiremos plataformas. Podemos compartir partes y componentes, pero no plataformas". Sin embargo, los competidores de la industria consideraban que las plataformas eran "lo máximo" para cosechar sinergias.

El 17 de noviembre de 1998 fue el primer día de operaciones con las acciones de DC, las cuales aumentaron alrededor de 30 por ciento a un máximo de 90 euros en la primavera de 1999. Los ejecutivos y los miembros del consejo estaban tratando de convertir a DC en una sola empresa, y no sólo en el nombre de una empresa. La integración fue organizada en torno a múltiples clusters (equipos para resolver problemas o ERP) y abordaban tanto cuestiones de los automotores como otras no relacionadas con ellos (véase la figura 4, en la que se presenta un resumen de la estructura de la integración y de los clusters de los ERP). Se creó una línea aérea de la empresa para transportar a los ejecutivos entre Stuttgart (domicilio de Daimler-Benz) y Auburn Hills, Michigan (domicilio de Chrysler) y las conferencias por video o teléfono complementaron los esfuerzos para lograr la integración.

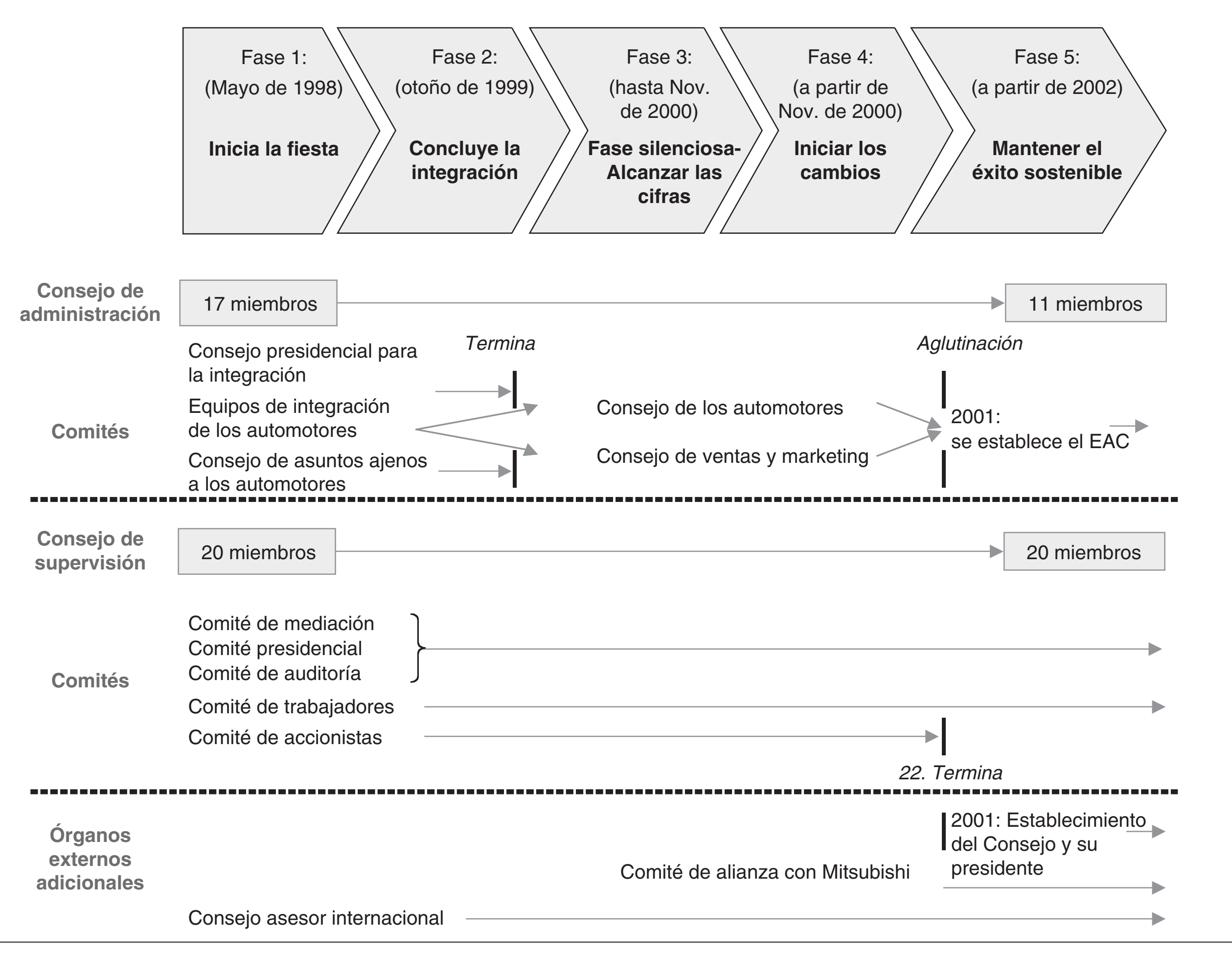
Como parte de la estrategia para convertirse en empresa en verdad global, los directivos de DC siguieron desarrollando estrategias para Asia, que sería el país en donde el mercado de los automóviles registraría más crecimiento, pero que era un eslabón que DC no tenía. DC identificó a dos posibles socios e incluso tomó las medidas de debida diligencia para adquirir un interés en Nissan Motors. No obstante, tras una acalorada discusión en el interior del consejo de administración, la idea fue abandonada.

Cuando la integración despegó, los ingresos del segundo trimestre (1999) no cumplieron con las expectativas de Wall Street y las acciones empezaron a disminuir. Además, la acción no fue aceptada en el índice de las 500 empresas estadounidenses de S&P, medida que sacó a las acciones de la lista de compras de muchos fondos. Para julio, la empresa tuvo que reducir sus expectativas respecto al crecimiento de los ingresos y, de repente, las sinergias adquirieron enorme importancia. *Automotive News,* una publicación de la industria, decía: "Mientras tanto, Wall Street, abrumada por el desempeño que la empresa ha tenido hasta la fecha, está esperando mucho más de DaimlerChrysler".[4]

Fase 2. Septiembre de 1999. "¡Concluye la integración!"

El 27 de septiembre de 1999 Jürgen Schrempp anunció que había concluido la integración de las dos empresas. La inte-

FIGURA 2 Resumen de las fases y creación/eliminación de diversos comités



Fuente: Análisis de IMD

gración formal lograda por medio del trabajo de múltiples ERP llegó a su término y se abandonó el Consejo Presidencial para la Integración (cuando dos de sus ocho miembros abandonaron la empresa). James Holden reemplazó a Tom Stallakamp, que era uno de ellos, así como director de operaciones de Chrysler para América del Norte y el ejecutivo encargado de la integración de la empresa. Holden había sido vicepresidente ejecutivo de ventas y marketing.

Tras su decisión anterior de enfocar sus líneas de negocios, DC decidió concentrarse en automóviles y camiones. Los negocios que no eran centrales (trenes Adranz, telecomunicaciones Debitel, European Aeronautic Defense and Space Company [EADS, fabricante de Airbus]) fueron vendidos, preparados para su venta o fusionados con otras empresas. La venta de algunos negocios no centrales aumentó la flexibilidad financiera para posibles adquisiciones.

Pero la expansión geográfica continuó. Schrempp y su equipo estaban convencidos de que necesitaban un socio local en Asia para poder participar en el crecimiento que se había pronosticado para esa región. En el verano de 2000 DC finalmente adquirió:

- Un interés accionario de 34 por ciento en Mitsubishi Motors de Japón y, más adelante, lo aumentó a 37 por ciento.
- Un interés accionario de 10 por ciento en Hyundai Motors de Corea del Sur.

Con este marco DC no necesitaba consolidar estos intereses minoritarios, lo cual era un problema, dada la deuda de Mitsubishi Motors.

Fase 3. Hasta noviembre de 2000. "Fase silenciosa-Alcanzar las cifras"

El 2000 fue un buen año para la industria automotriz. Los automóviles Mercedes-Benz se beneficiaron de la extensión de su línea de productos y mantuvieron sólidos resultados financieros. El mercado estadounidense estaba teniendo muy buen desempeño y se esperaba un nuevo récord para el año

FIGURA 3 Datos del balance de DaimlerChrysler 1998-2002 (en miles de millones de euros)

	1998	1999	2000	2001	2002
Ingresos	131.782	149.985	162.384	152.873	149.583
Utilidad de operación	8.593	11.012	9.752	(1.318)	6.854
Margen de operación	6.5%	7.3%	6.0%	(0.9%)	4.6%
Utilidad de operación neta	6.359	7.032	4.383	1.647	4.335
Utilidad de operación neta como % del activo neto (RONA)	12.7%	13.2%	7.4%	2.5%	6.7%
Utilidad neta (pérdida)	4.820	5.746	7.894	(662)	4.718
Dividendo en efectivo por acción en euros	2.35	2.35	2.35	1.00	1.50
Empleados (millares)	442	467	416	372	366

Ventas y utilidad de operación por división 2002 (en millones de euros)

	Ventas	Utilidad de operación
Grupo de automóviles Mercedes	50.170	3.020
Grupo Chrysler	60.181	0.609
Vehículos comerciales	28.401	(0.343)
Servicios	15.699	3.060
Otras actividades	2.723	0.903

Distribución regional de ventas 2001

	DaimlerChrysler	Distribución del PIB mundial
TLCAN	53%	36%
Europa Occidental	31%	27%
Asia	11%	27%
ROW	5%	10%

Fuente: DaimlerChrysler.

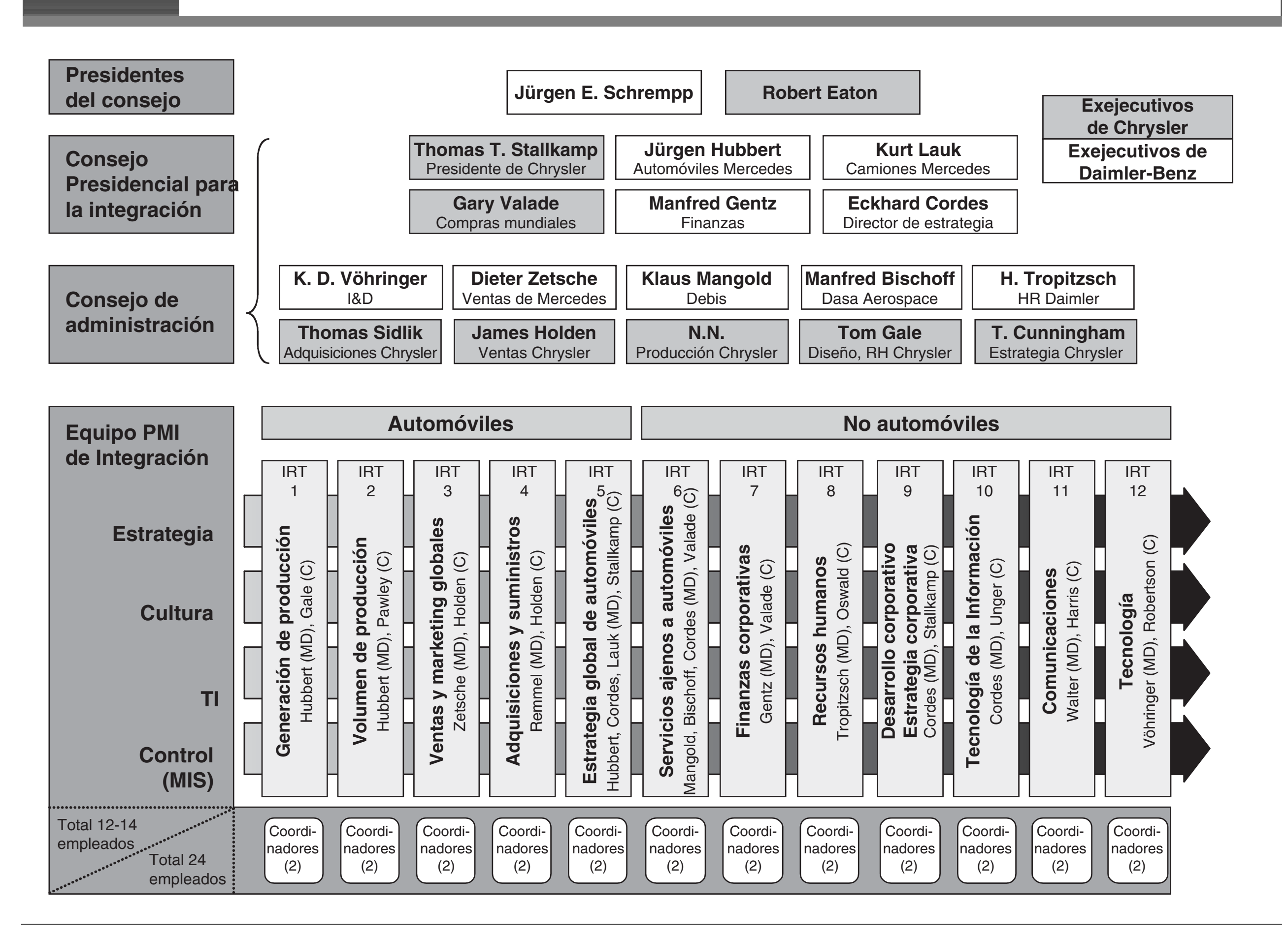
completo. Sin embargo, Chrysler ya no podía crecer con el mercado. En el segmento de las minivan se esperaba un torrente de nuevos modelos de la competencia, y (en Estados Unidos) Chrysler tenía una participación hasta de 55 por ciento de ese mercado. Por consiguiente, Chrysler llenó a su nueva minivan de costosas opciones, lo que llevó al aumento de los precios. Sin embargo, las ventas de la nuevas minivan no alcanzaron las expectativas y, desde el principio, fue necesario recurrir a los incentivos de venta y la reducción de precios de los vehículos. En cuanto al otro pilar de la rentabilidad de Chrysler, los vehículos utilitarios deportivos (SUV), había una amplia gama de productos de la competencia que, de repente, le estaban quitando participación de mercado a la empresa y sus productos.

Los resultados no tardaron en notarse: la participación de Chrysler en el mercado estadounidense disminuyó de más de 16.2 por ciento en 1998 a 13.5 por ciento en 2000, y no se esperaba que hubiera una cura milagrosa para la demanda internacional. Para desplazar los vehículos la empresa tuvo que ofrecer descuentos o incentivos hasta de 3 000 dólares. Por otra parte, los costos de producción siguieron una descontrolada espiral ascendente, porque la capacidad de producción no se pudo reducir con suficiente rapidez (véase la figura 5, en la cual se presenta una comparación de las horas de producción por marca). A finales de 2000 la revista *Fortune* decía:

> *Tras su fusión con Daimler-Benz, Chrysler estaba enmedio de uno de los desvanecimientos que sufría cada década. Había navegado en la cresta del auge de la década de los noventa con sus populares minivan y sus SUV, pero los directivos estadounidenses de la empresa habían permitido que los costos sufrieran sin control y que se abrieran grandes lagunas en el programa de nuevos productos de Chrysler. A pesar de que las ventas de automóviles en Estados Unidos habían roto el récord, la empresa reportó una pérdida operativa.*[5]

En el interior de DC, las divisiones tenían que alcanzar metas de ventas y utilidades previamente convenidas ("alcanzar las cifras"). Este enfoque permitió que la comparación de distintas divisiones fuera más o menos sencilla y varios ejecutivos esperaban que "sirviera para reanimar el espíritu de Chrysler". Holden argumentó que era imposible que Chrysler ganara dinero a causa de los enormes incentivos que estaban reduciendo los precios de las operaciones. Como el Grupo Chrysler no había alcanzado las metas establecidas (ni los niveles de utilidad), el 17 de noviembre de 2000 tuvo lugar una reunión del consejo de supervisión, en

FIGURA 4 Integration Structure and IRT Clusters



Fuente: Información de la empresa, Caso IMD-3-0771.

la cual se tomó la decisión de despedir a Holden, que sólo duró un año en su puesto. DC llamó a Dieter Zetsche, que entonces dirigía la división de vehículos comerciales, quien comenzó a trabajar tres días después. No obstante, en el otoño de 2000, el precio de las acciones cayó por debajo de 50 euros.

Fase 4. Noviembre de 2000. "Iniciar los cambios"

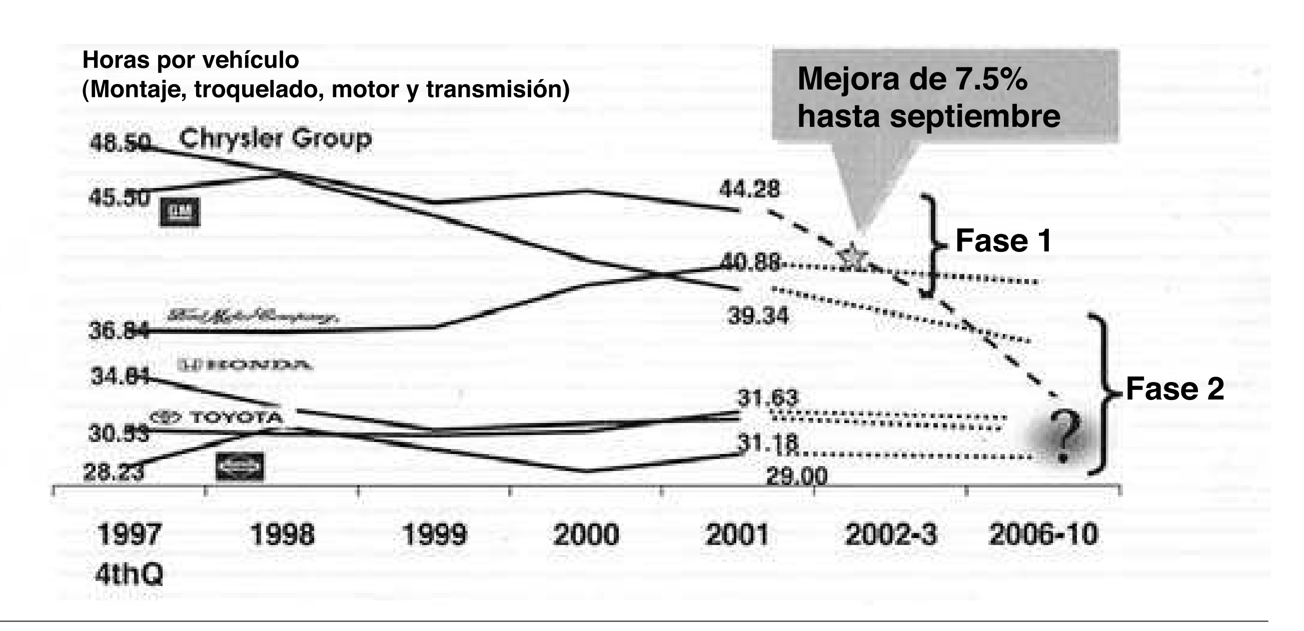
La situación que encontró Zetsche cuando llegó era muy complicada. Según Ward, de *Autoworld*, "Si uno dice que Zetsche heredó un enorme desorden se quedaría corto". Llegó a Detroit acompañado tan sólo por Wolfgang Bernhard, su director (COO por sus siglas en inglés) de operaciones, y su recepción distó mucho de ser amigable. En una conferencia de prensa le preguntaron que cuántos alemanes más traería a Detroit. Zetsche respondió: "Cuatro: mi esposa y tres hijos".

Sin tomar en cuenta los destrozos de una sola vez, el Grupo Chrysler perdió 1 800 millones de dólares en los dos últimos trimestres de 2000. En DC el grupo de automóviles Mercedes estaba produciendo un sólido flujo de efectivo y, en Stuttgart, el público opinaba que Mercedes estaba financiando al resto del grupo. Pasados tres meses, Zetsche presentó su plan de cambios. *The Economist* del 3 de febrero de 2001 decía:

> *Esta semana los patrones alemanes de Chrysler armaron un drástico ataque contra las crecientes pérdidas de la afligida subsidiaria estadounidense de Daimler-Chrysler. Con una reorganización que cerrará seis plantas y reducirá la producción en otras siete, recortarán cuando menos 26 000 empleos [lo que equivale a 20 por ciento del total de la planta de trabajadores]... Los analistas... señalaron que en la lista no aparecían plantas de montaje estadounidenses. Parecía que el cierre de la planta de Belvidere, Illinois, que produce el Neon que ha registrado ventas muy lentas, era una apuesta segura, pero Chrysler, sin darse cuenta, fue muy inteligente hace dos años, cuando en su contrato con el sindicato United Auto Workers convino imponer restricciones al cierre de plantas.*

El plan de cambios requería reducir el punto de quiebre de 113 por ciento de la capacidad de la planta en 2001 a 83 por ciento en 2003.[6] El primer trimestre de Zetsche (T1, 2001) terminó con una pérdida de operación de 1 400 mi-

FIGURA 5 Percepción en comparación con la realidad en Chrysler



Fuentes: Wolfgang Bernhard, presentación ante la Conferencia Automotriz de JP/MorganHarbour, 7 de agosto de 2002, Harbour Report 2002.

llones de euros y en el año completo se registró una pérdida de 5 000 millones de dólares (que incluye los efectos de una sola vez) en Chrysler.

El interés accionario de Asia (Hyundai y Mitsubishi) se desarrolló de otra manera. Si bien Hyundai se estaba tornando muy rentable debido a que sus automóviles y camiones tenían mucho éxito, Mitsubishi requería una mayor atención en administración. Rolf Eckrod, expresidente de los trenes ADTRANZ (una subsidiaria de DC que fue vendida en 2001), se convirtió en el Director de Operaciones de Mitsubishi Motors en enero de 2001, y en el verano de 2002 abandonó DC para ocupar el cargo de presidente de Mitsubishi Motors.

Mitsubishi Motors tenía demasiados modelos y ningún éxito real. La empresa estaba llena de problemas. *Manager Magazin*, una publicación alemana, comentaba:

> *La falta de control, así como las estructuras y procesos ineficientes mataron a la empresa debido a un exceso de armonía. Después de dos intentos fallidos por transformar a la empresa, fue imposible reformarla.*[7]

El plan de cambio de Mitsubishi fue drástico. En un plazo de tres años la capacidad de producción se recortaría 28 por ciento, en tanto que el costo de materiales se reduciría 15 por ciento. El cambio también era una prueba para la fusión de DC, porque envió a un grupo de 35 ejecutivos de las dos empresas a Japón. En Mitsubishi el ejercicio financiero de 2000 cerró con una pérdida de 750 millones de dólares.

Ninguno de los dos intereses accionarios en Asia se limitaban a los automóviles. En 2002 tanto Mitsubishi como Hyundai se deshicieron de sus divisiones de camiones y autobuses. Poco tiempo después DC anunció la adquisición de un interés de 43 por ciento en Mitsubishi Fuso Truck and Bus Corporation por 760 millones de euros. En Corea se esperaba que la Daimler Hyundai Truck Corporation quedara constituida en 2003 y que las dos empresas fueran dueñas de partes iguales.

La división de camiones de DC, con ingresos por 28 000 millones de euros en 2002, también registró cambios considerables. En 2000 DC adquirió Detroit Diesel, un proveedor muy reconocido de motores de uso pesado, y Western Star Trucks de Canadá por 877 millones de dólares. Sin embargo, más o menos al mismo tiempo, Freightliner, la división de camiones de DC en Estados Unidos, estaba teniendo problemas. El mercado estadounidense para camiones nuevos disminuyó 50 por ciento. Esta desaceleración afectó a Freightliner, el líder del mercado para camiones pesados, en especial los de uso rudo. La demanda de nuevos camiones se derrumbó y, al mismo tiempo, los modelos arrendados fueron devueltos. El "crédito fácil" y los valores de mercado que cayeron por debajo de su valor en libros condujeron a una enorme pérdida por cada camión arrendado devuelto. En el caso de Freightliner, Rainer Schmückle sustituyó a Jim Hebe, el director encargado de las operaciones de arrendamiento. Schmückle conocía muy bien a la empresa porque había ocupado el puesto de director de finanzas de Freightliner.

Fase 5. "Mantener el éxito sostenible"

En 2002 tanto Mitsubishi como Chrysler habían vuelto a ser rentables. Chrysler registró utilidad de operación y Mit-

TABLA 1 Resumen financiero en miles de millones de euros (al término del ejercicio)

	1998		2002	
	Ventas	Utilidad de operación	Ventas	Utilidad de operación
Grupo del automóvil Mercedes	32.6	1.9	50.2	3.0
Grupo Chrysler	56.4	4.2	60.2	0.6

Fuente: *Der Spiegel*, 8 de septiembre de 2003, p. 117.

TABLA 2 Principales adquisiciones y ventas (año, empresa, valor)

Adquisiciones			Vendidas		
2000	Mitsubishi Motors (34%, más adelante 37%)	2 000 milliones € 2002	2000 y (Servicios TI)	Debis Systemhaus	5 500 millones €
2000	Hyundai (10%)	428 millones $EU	2001	Debitel (operador de telefonía móvil)	300 millones €
2000	Detroit Diesel y Western Star	877 millones $EU	2001	trenes ADTRANZ	725 millones $EU
2003	Mitsubishi Trucks	760 millones €			

Nota: DC posee 33% de EADS. Se estimó que este interés era del orden de 5 000 millones de euros en el momento del IPO en 2000.

subishi Motors registró una utilidad, después de impuestos, de 290 millones de dólares, ¡la más alta en su historia! Aun cuando los presupuestos fueron recortados en muchos casos, el número de productos se incrementó. En el caso de Chrysler, el gasto de capital se redujo alrededor de 30 por ciento, mientras que se añadieron ocho nuevos modelos. Chrysler incluso desarrolló un nuevo modelo con la ayuda del grupo de automóviles Mercedes, el Crossfire. Los ejecutivos tenían grandes esperanzas para los nuevos vehículos, dado que las ventas de Chrysler habían disminuido de 3.2 millones de unidades en 1999 a 2.8 millones en 2002. Sin embargo, Chrysler estableció una meta de crecimiento de un millón de unidades para 2011.[8] En la tabla 1 se presenta un resumen de los resultados de 1998 y 2002.

Sin embargo, 2003 resultó un año desafiante. El 5 de junio de 2003 el *Financial Times* decía:

> *Los incentivos que Chrysler ofrece a los compradores han llegado a los 4 500 dólares por vehículo, es decir que casi se han duplicado en un año... La empresa dijo que las pérdidas operativas de Chrysler para el segundo trimestre serían del orden de 1 000 millones de euros, en comparación con los pronósticos de los analistas que preveían una utilidad de 500 millones. La mayor parte de la diferencia se explica en razón de una pérdida estimada de entre 400 y 500 millones de dólares en el valor de 500 000 autos que están en los lotes de los distribuidores debido a que ha disminuido el valor de los automóviles de segunda mano que tienen las empresas de renta de autos.*

Para el tercer trimestre de 2003, Chrysler logró resurgir y obtener una utilidad, pero el enfoque en el control de costos continuó. El precio de la acción siguió rondando los 30 euros.

Para cosechar las sinergias, Chrysler y Mitsubishi también evaluaron la posibilidad de desarrollar una plataforma conjunta, con un volumen anual de un millón de automóviles. Se esperaba que entrara al mercado para 2005. Para ese mismo año se esperaba una capacidad anual de 1.5 millones de unidades de un "motor global de cuatro cilindros". De ellas, 600 000 unidades serían producidas en la nueva fábrica que sería propiedad conjunta de Chrysler, Mitsubishi y Hyundai. El motor también sería producido en una fábrica de Hyundai en Corea y en una de Mitsubishi en Japón.

En resumen, DC había agilizado de forma considerable su portafolio. En la tabla 2 se presentan las principales adquisiciones y negocios vendidos desde 2000.

Gobierno corporativo en las empresas globales después de Enron

Ya desde principios de 1999 Manfred Gentz, el director de finanzas de DC, comentaba lo siguiente sobre los retos de un gobierno corporativo efectivo:

> *La fusión de las que fueran Chrysler Corporation y Daimler-Benz Aktiengesellschaft presentó una serie de retos para la integración, entre ellos cómo combinar dos sistemas legales diferentes de tal manera que se cumpliera con las distintas expectativas de los accionistas y la gerencia de ambas empresas. Con el gobierno corporativo DaimlerChrysler AG, que ya estaba concluido en el Contrato de Combinación de los Negocios del 6 de mayo de 1998, tra-*

FIGURA 6 Código alemán para el gobierno corporativo

Capítulo 1. Preámbulo

Capítulo 2. Los accionistas y la asamblea general

2.1 Accionistas
2.2 Asamblea general
2.3 Invitación a la Asamblea General, Representantes

Capítulo 3: Cooperación del consejo de administración y el consejo de supervisión

Capítulo 4: Consejo de administración

4.1 Tareas y responsabilidades
4.2 Composición y retribución
4.3 Conflicto de intereses

Capítulo 5: Consejo de supervisión

5.1 Tareas y responsabilidades
5.2 Tareas y facultades del presidente del consejo de supervisión
5.3 Formación de comités
5.4 Composición y retribución
5.5 Conflicto de intereses
5.6 Análisis de la eficiencia

Capítulo 6: Transparencia

Capítulo 7: Reportes y auditoría de los estados financieros anuales

7.1 Reportes
7.2 Auditoria de los estados financieros anuales

Fuente: Comisión de gobierno, Código de Gobierno Corporativo Alemán, versión del 21 de mayo de 2003; www.corporate-governance-code.de.

tamos de encontrar una solución que combinara la forma de administrar la empresa alemana y la estadounidense.

Mientras ocurría la fusión, la cual requería que la gerencia prestara mucha atención, el entorno externo del gobierno corporativo cambió de forma drástica. Si bien DC tenía su domicilio legal en Alemania, sus acciones se negociaban en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE), por lo tanto, se tenía que adherir a muchas normas y reglamentos: la ley Sarbanes-Oxley, los reglamentos de la SEC y el Código alemán para el Gobierno Corporativo. Además, DC tenía que cumplir con las reglas alemanas de la codeterminación y otras peculiaridades de los distintos países en los que tenía operaciones. El esfuerzo y la burocracia involucrados eran considerables:

- La **Ley Serbanes-Oxley (LSO)** tenía el objeto de mejorar la confianza de los inversionistas y la exactitud de los estados financieros. Decía que los presidentes y los directores de finanzas debían certificar "que los estados financieros fueran fidedignos" y que el comité de auditoría de una empresa debía ser por completo independiente.
- La **Securities and Exchange Commission (SEC)** de Estados Unidos estipulaba requisitos más detallados para los comités de auditoría; por ejemplo, los miembros del comité tenían que demostrar que conocían las reglas de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Estados Unidos (GAAP). Los reguladores principales también querían un mejor equilibrio de poder entre los directivos, los miembros del consejo y los accionistas.
- El **Código de Gobierno Corporativo de Alemania** (Código Cromme) presentaba un resumen de las distintas leyes y reglamentos existentes con el fin de generar la transparencia para los inversionistas extranjeros (en lugar de crear nuevas leyes). Esto daba por resultado unas 50 recomendaciones (por ejemplo, deducibilidad del seguro de responsabilidad civil de directores y ejecutivos; la necesidad de revelar informes financieros en un plazo de 90 días). Por ley, las empresas que eran negociadas en bolsa tenían que declarar si cumplían con cada una de las recomendaciones (véase la figura 6, en la cual se presentan los títulos principales del código). De lo contrario, se solicitaba a la gerencia que publicara los motivos para no hacerlo así. Además, había varias sugerencias que abarcaban puntos como el sueldo de cada miembro del consejo de administración.

En términos generales, se consideraba que el código era una oportunidad para evaluar las estructuras de control y administración. Es más, según el código, los miembros del consejo de administración podían formar parte de un máximo de cinco consejos de supervisión de diferentes empresas

que cotizaban en bolsa si ocupaban puestos de funciones ejecutivas en otras empresas que cotizaban en bolsa. El código también sugería más responsabilidad personal (lo que incluía activos personales) y un máximo de dos miembros podía ser transferido de inmediato del consejo de administración al consejo de supervisión. El código también alentaba de manera decidida la creación de diferentes comités. Gerhard Cromme, el presidente de la comisión, explicó: "Al final de cuentas, en las reuniones regulares del consejo de supervisión no es posible que ocurra una discusión eficiente y confidencial".[9]

- **Complicaciones del Sistema Alemán para el Gobierno Corporativo:** El sistema alemán tenía algunas características especiales:
  - El tamaño de las reuniones del consejo con el sistema de dos estratos era significativo. Si se consideraban los 20 miembros del consejo de supervisión, más el consejo de administración, más el *staff*, no era difícil que hubiera hasta 40 personas en la mesa. Como dijera un miembro estadounidense: "Una reunión del consejo alemán de supervisión es como una ópera".
  - En Alemania el público general estaba discutiendo cada vez más los sueldos que percibían los miembros de los consejos de supervisión. El presidente de un consejo de supervisión que recibía el sueldo más bajo (Lufthansa Airlines) ganaba 21 000 euros;[10] el mejor pagado (Schering Pharmaceuticals) recibía 343 000 euros. Karl-Hermann Baumann, que había sido director de finanzas de Siemens, y ahora miembro del consejo de supervisión de seis grandes empresas alemanas (Siemens, Deutsche Bank, Eon, Linde, Schering y Thyssen-Krupp) ganaba un sueldo total de 589 000 euros. En cambio, un miembro del consejo de Nestlé ganaba un promedio de 371 000 euros en 2002 (por un escaño). En DC la asamblea anual votó por un incremento de entre 51 000 y 75 000 euros para los miembros regulares del consejo de supervisión y de entre 102 000 y 225 000 euros para el presidente del consejo.
  - En Alemania, la ley corporativa estaba redactada con el fin de proteger a los acreedores y, por lo tanto, permitía que las empresas acumularan reservas ocultas, utilizando los valores en libros, en lugar de los valores de mercado, en la contabilidad, etc. Esto contrastaba mucho con el sistema estadounidense, en el cual las leyes corporativas tenían el objeto de generar transparencia para los accionistas, permitiéndoles controlar la administración y, con ello, limitando los conflictos entre agente y principal.

Gobierno corporativo en DaimlerChrysler

En DC el intento por respetar los distintos códigos provocó un conflicto de normas. Si bien la Ley Sarbanes-Oxley incrementaba las responsabilidades personales de los presidentes y de los directores de finanzas, en Alemania los miembros del consejo de administración tenían una responsabilidad colectiva (véase la figura 7, en la cual se presentan otros conflictos). Como parte de la misma, el consejo se reunía en forma de "entidad jurídica" y no como un conjunto de in-

FIGURA 7 Manejo de conflictos

	Alemania	Estados Unidos
Certificación a cargo del Presidente/Director de finanzas (Ley Sarbanes-Oxley)	Responsabilidad colectiva del consejo de administración	Responsabilidad personal del presidente y el director de finanzas
Revelación de las desviaciones de los reglamentos (Código alemán, NYSE)	Revelación de las desviaciones del Código Alemán	Revelación de importantes diferencias con las prácticas de gobierno corporativo*
Designación de auditores por parte del Comité de Auditoria (Ley Sarbanes-Oxley, NYSE)	Asamblea general anual de accionistas	Comité de auditoría
Inspecciones de la contabilidad de empresas públicas por parte del Consejo de Supervisión	Convenio entre empresa y auditor para guardar la información en secreto	Derecho de solicitar al auditor registros confidenciales
Póliza de seguro de D y O	Introducir deducible/exceso adecuado	Deducible/exceso no habitual

* Todavía no está en vigor.

Fuentes: DaimlerChrysler.

dividuos. Al mismo tiempo, la ley Sarbanes-Oxley también manejaba una cantidad considerable de ajustes organizacionales para cumplir con los múltiples requisitos. Schrempp explicó:

> *En este contexto se han emprendido varias iniciativas internacionales, diseñadas para mejorar el gobierno corporativo y recuperar la confianza del público en el sector empresarial. . . Le puedo decir que:*
>
> *1. No puede haber barreras para la información.*
>
> *2. Toda la empresa tiene que estar tan comprometida con el balance general de DaimlerChrysler como Manfred Gentz, el director de finanzas, y yo lo estamos. Es evidente que con su firma en esos documentos, el presidente del consejo y el director de finanzas están aceptando ciertas obligaciones respecto a la empresa. Por lo tanto, también queda claro que todo ejecutivo senior también debe sentir esta obligación*
>
> *3. Esto significa que instalaremos un sistema de firmas en cascada. Comenzaremos con cada gerente general y director de finanzas de cada entidad de negocios dentro de DC y seguiremos hasta la cima por vía de cada director.*

Debido a los cambios en el panorama del gobierno corporativo, se presentaban muchos desafíos por venir. Como explicó el Dr. Manfred Schneider, miembro del consejo de supervisión de DC: "Debemos anticipar que en el futuro habrá menos personas dispuestas a ser miembros del consejo de supervisión o incluso cabeza del consejo de supervisión".[11]

En el caso de una empresa global como DaimlerChrysler, el gobierno corporativo captaba las luces de todos los reflectores. Sin embargo, el gobierno corporativo iba mucho más allá del informe anual especial de seis páginas, apenas introducido en 2002. Esta característica especial cubría el funcionamiento de la asamblea anual, una breve explicación del sistema de dos estratos y algunos de los arreglos que no tenían peso legal: El Consejo Ejecutivo de Automóviles (EAC por sus iniciales en inglés), el Consejo Presidencial y el Consejo Asesor Internacional (IAB por sus siglas en inglés). Las implicaciones del nuevo sistema de gobierno corporativo tenían muy largo alcance, como muestran los desarrollos en los dos consejos y en los distintos comités.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. LA ADMINISTRACIÓN DE DAIMLERCHRYSLER

Desarrollos

El consejo de la que fuera Chrysler Corp. a menudo estuvo dominado por líderes fuertes, como Lee Iacocca. Su capacidad radicaba en conseguir que los diseñadores pensaran "de forma fuera de lo común", al mismo tiempo que lograban que sus directivos cumplieran las metas de presupuestos y costos. En 1999 los ejecutivos clave de la que fuera Chrysler Corp. abandonaron el consejo de administración de DC, entre ellos Stallkamp (Presidencia), Gale (Diseño) y Cunningham (Estrategia); a quienes siguió Bob Eaton, el copresidente. Del lado que fuera Daimler Benz, dos miembros abandonaron el consejo: Lauk (Camiones) y Tropitzsch (Recursos Humanos). Tras el despido de Holden en noviembre de 2000, sólo dos exejecutivos de Chrysler permanecieron en el consejo (los dos en funciones de compras).

Entre 1998 y 2003 el tamaño del consejo se redujo de 17 miembros a 11, y para 2003 sólo dos conservaban sus puestos originales (Hubert, del grupo de automóviles Mercedes y Gentz, el director de finanzas). La estructura del consejo también cambió durante este proceso. El organigrama mostraba claras separaciones entre las divisiones operativas y las funcionales (véase la figura 8, en la cual se presenta la evolución del organigrama). Varios exmiembros del consejo permanecieron como asesores de la empresa (Mangold, Bischoff, Valade). Es interesante señalar que los nuevos miembros designados sólo eran "delegados ante el consejo" con un contrato de tres años, en lugar del usual de cinco que tenían los miebros regulares (la norma en Alemania). La política de la empresa por lo general requería que el contrato de los miembros del consejo que tuvieran más de 60 años de edad se renovara cada año.

Estilo de trabajo

Al principio las reuniones tenían lugar en Stutgart y en Auburn Hills, pero la mayor parte de las reuniones en Estados Unidos no tardaron en trasladarse a Nueva York (por cuestiones de transporte). El idioma que utilizaba la gerencia era el inglés. Entonces hubo entre 22 (en 2003) y 35 (en 2000) reuniones por año (véase la figura 9, en la cual se presenta la frecuencia y ubicación de las reuniones).

Creación de nuevos comités

En el primer año de la fusión, el Consejo Presidencial para la Integración (CPI) fue un elemento central para ésta. Sin embargo, el traslape entre el este y el consejo de administración fue inevitable (véase la figura 4) y todos los miembros del consejo de administración también tenían permiso de asistir a las reuniones del CPI. En este consejo las votaciones tenían que ser por unanimidad, mientras que en el consejo de administración podían ser por mayoría. El CPI dejó de existir en septiembre de 1999, cuando la integración quedó concluida de forma oficial. En cambio, se constituyeron dos consejos (de automóviles y de ventas y marketing) que se encargarían de coordinar la posibilidad de compartir componentes, etcétera. Sin embargo, estos dos consejos fueron disueltos más adelante.

El potencial para compartir componentes y partes se incrementó de forma ostensible cuando se sumaron los socios de Asia. El Comité Ejecutivo de Automóviles (CEA) fue constituido para aprovechar el "enorme potencial de las sinergias" (*Wall Street Journal Europe*) derivadas de las economías de escala y de mejorar el procedimiento para la toma de decisiones. Por lo general este comité, copresidido por Schrempp y Hubbert, se reunía antes de cada reunión del consejo y preparaba recomendaciones respecto al portafolio de productos, la tecnología, la capacidad de producción, las adquisiciones y los suministros, así como las ventas y el

FIGURA 8 Evolución del consejo de administración (1998-2003)

Fuente: Información de la empresa.

FIGURA 9 Frecuencia y ubicación de las reuniones del consejo de administración

	1999	**2000**	**2001**	**2002**	**2003***
Alemania	11	13	17	16	16
Estados Unidos	17	18	9	7	6
Otros	1	4	1	1	–
Total	**29**	**35**	**27**	**24**	**22**

*proyectadas

Nota: Algunas de las reuniones del consejo duraron dos días. En tal caso, las mismas fueron contadas dos veces. Esta lista también incluye las reuniones del proceso de planeación y estratégico.

Fuente: Información de la empresa.

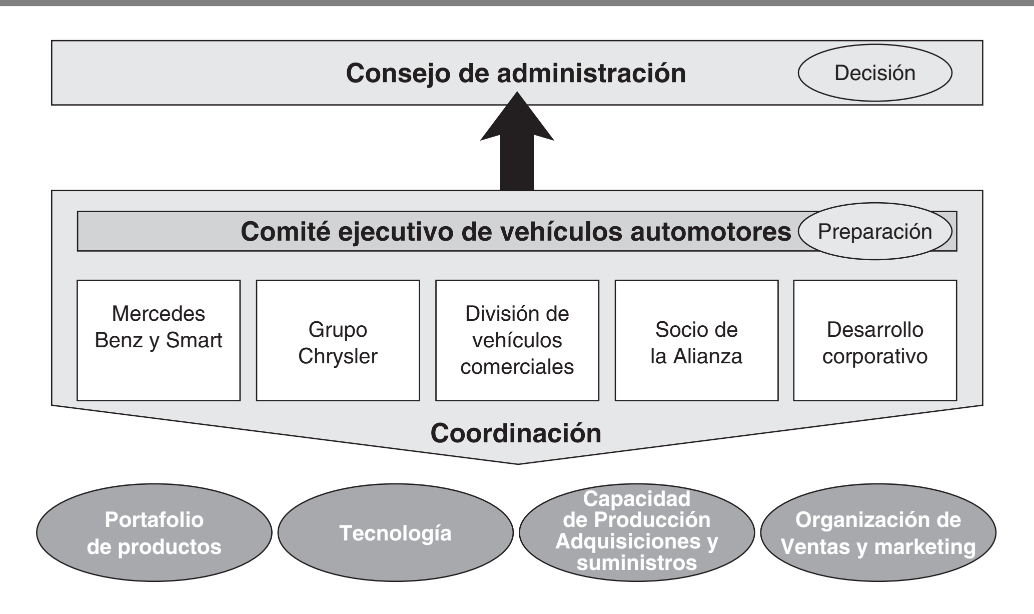
marketing. A continuación estas recomendaciones del CEA eran presentadas ante el consejo (véase la figura 10, en la cual se presenta una visión panorámica del CEA). Además de Hubbert y Schrempp, otros miembros del consejo eran Zetsche (Chrysler), Cordes (Camiones), Bischoff (Dirección del Comité de la Alianza con Mitsubishi) y Grube (Desarrollo corporativo). Todos ellos también eran miembros del consejo.

Los miembros del equipo de Grube prepararon los materiales para el CEA. Al principio del proceso el equipo consideró las implicaciones del gobierno corporativo. Grube explicó:

> *Las iniciativas estratégicas, por ejemplo nuestras nuevas actividades en China, son analizadas considerando todos los aspectos de nuestro sistema de gobierno corporativo. En nuestra estructura de gobierno la estrategia depende de la retroalimentación y el consenso.*

Por razones culturales y legales, se constituyó una estructura similar a la del CEA para los intereses minoritarios

FIGURA 10 Papel del Comité Ejecutivo de Vehículos Automotores



Fuente: Información de la empresa.

en Asia. El Comité de la Alianza funcionaba de manera similar al CEA. En 2002 se creó una estructura similar a la del CEA también para los camiones (Comité de decisión y producción de camiones).

CONSEJO DE SUPERVISIÓN. NO PERDER EL PASO EN UNA INDUSTRIA CAMBIANTE

En el sistema alemán de dos estratos la principal función del consejo de supervisión era supervisar, asesorar y vigilar el desarrollo de los negocios. Al mismo tiempo este consejo también se encargaba de contratar a los miembros del consejo (en el cual las votaciones requerían una mayoría de dos tercios). El idioma que se hablaba era el alemán, pero todos los documentos eran preparados tanto en alemán como en inglés, además, en todas las reuniones había traducción simultánea. Las reuniones se dedicaban a abordar los distintos asuntos. Lynton Wilson, exmiebro de Chrysler y actual miembro de DC, explicó el estilo de estas reuniones:

> *El estilo de liderazgo de Schrempp es muy estadounidense. Es una persona abierta que sabe que debe tener buenas relaciones y apoyo en la empresa. Por lo tanto, las discusiones van al grano, abordan los asuntos en cuestión y concluyen con una decisión respecto a lo que se debe hacer.*

El consejo de supervisión de DC estaba presidido por Hilmar Kopper, expresidente y presidente del consejo de Deutsche Bank, que también era miembro en Akzo, Nobel, Xerox, Solvay y Unilever. Los medios hablaban de la estrecha relación laboral que tenían Kopper y Schrempp.

Con el paso de los años el consejo de supervisión no registró muchos cambios de miembros representantes del lado del capital (véase la figura 11, en la cual se presenta la evolución del consejo de supervisión). Este consejo se reunió seis veces en 2003, tanto en Estados Unidos como en Alemania.

EL GOBIERNO CORPORATIVO EN ACCIÓN

DC, al igual que cualquier otra empresa global, tuvo que manejar una complejidad creciente. No obstante, el sistema del gobierno corporativo tuvo que combinar los sistemas de gobierno de Estados Unidos y de Alemania. Wilson explicó:

> *En este caso estamos hablando de dos sistemas muy diferentes. En Estados Unidos los directores que no son ejecutivos tienen mucha mayor participación y tienen ciertas responsabilidades. En el sistema alemán existe la codeterminación. Sin embargo, ambos sistemas funcionan.*

Se establecieron tres comités, cada uno integrado por dos accionistas y dos representantes de los empleados:

1. Comité presidencial. Se encargaba de establecer los términos de contratación y la remuneración de los miembros del consejo. También llevaba a cabo "discusiones preliminares sobre algunas decisiones clave que tomaría el consejo de supervisión".

FIGURA 11 Evolución del Consejo de Supervisión (1998-2002)

Fuente: Información de la empresa.

2. Comité de auditoría: Encargado de revisar los estados financieros semestrales y anuales. Este comité también garantizaba la independencia de los auditores. La ley Sarbanes-Oxley incrementó mucho la importancia del trabajo de este comité.
3. Comité de mediación: Encargado de operar en caso de desacuerdo entre los miembros del consejo de supervisión respecto al nombramiento de un nuevo consejo (esto era requerido por ley).

Sin embargo, al paso de los años, DC desarrollo varios comités que no tenían peso legal, a saber:

Comité de accionistas y Comité de trabajadores

El comité de accionistas representó un enorme cambio para la forma establecida de hacer las cosas en Alemania. Gentz, el director de finanzas explicó:

> *Al lado del Consejo de Supervisión se creó un comité de accionistas con un estilo que seguía el modelo del consejo de administración de Estados Unidos. Este comité incluía a los dos presidentes del consejo, a los 10 representantes de los accionistas y a cuatro personas destacadas del exterior. Este comité no tiene facultades para tomar decisiones, porque éstas residen sólo en el Consejo de supervisión, por lo cual se limita al análisis y la asesoría, así como a presentar recomendaciones basadas en hechos que ayudan a los representantes de los accionistas a formarse una opinión.*

Este comité se reunía seis veces por año y tenía dos subcomités. El subcomité de auditoría se encargaba de estudiar los estados financieros y la política de dividendos, mientras que el comité de nombramientos y remuneración se ocupaba de la paga de los miembros del consejo y los altos directivos. El propósito era garantizar paquetes salariales competitivos en el ámbito global, por lo cual se contrató a asesores externos. Sin embargo, los asuntos que se discutían en el Comité de accionistas eran demasiado parecidos a los que se abordaban en el Consejo de supervisión y se consideró que existía una duplicidad, por lo cual este comité se disolvió en enero de 2001.

Los trabajadores formaron un comité laboral para dar cabida a las necesidades de los sindicatos de Estados Unidos y Canadá, que sólo tenían un puesto en el Consejo de supervisión del DEC. Además, los empleados formaron varios comités internacionales que eran independientes del Consejo de supervisión; éstos se reunieron alrededor de cinco veces en 2003.

Comités adicionales

Consejo de presidencia

En otoño de 2001 se constituyó un nuevo consejo. El *Financial Times* decía en septiembre del mismo año:

> *DaimlerChrysler, el grupo internacional de vehículos automotores, se ha convertido en la primera empresa con domicilio en Alemania que abrace las reglas anglosajonas para el gobierno corporativo y ha constituido un consejo presidencial independiente, con directores que no ocupan puestos ejecutivos... Los directivos describen el proyecto como un "híbrido único", que combina elementos del gobierno corporativo anglosajón y de la codeterminación, que prefiere la mayor parte de las empresas alemanas.*[12]

El Consejo de presidencia estaba integrado por seis miembros seleccionados entre los representantes del lado del capital en el Consejo de supervisión y miembros externos seleccionados, entre ellos algunos presidentes de empresas de primera línea. En una declaración a la prensa, DC formalizó la existencia del consejo:

> *El consejo proporcionará asesoría a la gerencia respecto a cuestiones de estrategia de los negocios globales. Para cumplir con los requerimientos específicos de una empresa verdaderamente global y de los intereses de distintos grupos de interés se combinaron elementos estadounidenses y europeos de la estructura del gobierno corporativo. Los derechos y las responsabilidades legales del Consejo de supervisión permanecerán intactos. El Consejo presidencial complementa la actual estructura de gobierno.*

Consejo Asesor Internacional (CAI)

El CAI reemplazó al Consejo Asesor Internacional de Daimler-Benz, el cual había sido constituido en 1995 y por lo general se reunía una vez al año. El informe anual explicaba las actividades del CAI:

> *El CAI de DaimlerChrysler asesora al Grupo Daimler Chrysler en asuntos relacionados con los desarrollos globales económicos, tecnológicos y políticos, y el efecto que éstos tienen en las actividades de negocios del grupo. Apoya al Consejo de Administración de DaimlerChrysler, pero no es el responsable de tomar decisiones de negocios. Para fomentar una franca y abierta, las reuniones son privadas.*

(Véase la figura 12, en la cual se listan los miembros del Consejo de Presidencia y del CAI). En la figura 13 se resumen los distintos niveles de supervisión y administración en DC.

FIGURA 12 Miembros del Consejo de Presidencia y del Consejo Asesor Internacional

Consejo de presidencia		Consejo Asesor Internacional (CAI)
Jürgen E. Schrempp	Presidente	
Miembros Internos		**Miembros internos**
Victor Halberstadt	Profesor de Economía de la Universidad de Leiden	Consejo de administración de DC
Hilmar Kopper	Presidente del Consejo de Supervisión de DCX	**Miembros Externos**
Robert J. Lanigan	Presidente emérito del consejo de Owens-Illinois	Doce miembros con distintos antecedentes en la academia, la política y los negocios. Los miembros tienen domicilio en Asia, Europa y las Américas
Dr. Manfred Schneider	Presidente del Consejo de Supervisión de Bayer AG	
Lynton R. Wilson	Presidente del Consejo de Nortel Nettworks	
Dr. Mark Wössner	Expresidente y presidente del consejo de Bertelsmann	
Miembros Externos		
The Lord Browne	Presidente del grupo de BP Amoco	
Louis V. Gerstner, Jr.	Expresidente del consejo y presidente de IBM	
Minoru Makihara	Presidente del consejo de Mitsubishi Corp.	
Dr. Daniel Vasella	Presidente del Consejo y presidente de Novartis AG	
Lorenzo H. Zambrano	Presidente del consejo y presidente de CEMEX	

Fuente: Información de la empresa.

FIGURA 12 Niveles de supervisión y administración (número programado de reuniones en 2003)

Control de la gerencia...	Administración de la empresa...	Asesoría a la gerencia...
Consejo de supervisión 6 reuniones al año	Consejo de administración 22 reuniones al año	Consejo de presidencia 5 reuniones al año
Comités de empleados internacionales 5 reuniones al año	Comité ejecutivo de vehículos automotores 10 reuniones al año	Consejo asesor internacional 1 reunión al año
...según la ley alemana y los principios de la codeterminación	...combinar los requerimientos de las leyes alemanas y las necesidades de los negocios globales	...combinar los elementos del gobierno corporativo de Estados Unidos y Europa

VISIÓN DEL EXTERIOR. MERCADOS FINANCIEROS

Desde el principio existió el claro propósito de complacer a los mercados financieros. DC trató de crear conciencia respecto al precio de las acciones e instaló pantallas de televisión por toda la oficina matriz para exhibir los precios de éstas. La empresa había hecho esfuerzos enormes para satisfacer las necesidades de las instituciones inversionistas. Incluso antes de la fusión, las dos empresas habían aplicado los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados de Estados Unidos y, después, DC añadió un informe detallado según los segmentos de negocios, los planes de opción de acciones basados en el valor y el reparto de utilidades a los empleados, basado en las utilidades de operación. Sin embargo, la base de accionistas estadounidenses iba disminuyendo con rapidez. Para el 31 de diciembre de 2002 los accionistas estadounidenses representaban sólo 14 por ciento del total de los accionistas de DC (en comparación con 44 por ciento en 1998). La mayor parte de los accionistas estaban en Alemania (57 por ciento), 21 por ciento en el resto de Europa y ocho por ciento en el resto del mundo, salvo Estados Unidos. La reducción en el número de accionistas estadounidenses quizá se debió a que DC había sido eliminado del Índice de las 500 empresas de S&P o, como explicó un experto en la industria, "Los estadounidenses no confían en los consejos de dos estratos". El desarrollo del precio de las acciones no fue satisfactorio, pero concordaba con el precio de sus mayores competidores (véase la figura 14, en la cual se presenta el desarrollo del precio de las acciones de DC y de algunos competidores).

Deutsche Bank siguió siendo la accionista más grande, con 12 por ciento, seguida por el Emirato de Kuwait, con siete por ciento, las instituciones inversionistas con 54 por ciento y los inversionistas privados con 27 por ciento.

DC COMPRENDE LOS RIESGOS

La globalización de DC creó muchas oportunidades. No obstante, para efectos del gobierno corporativo, también era esencial que comprendiera el riesgo del negocio. Además de los riesgos que eran originados por las *actividades que no aparecían en el balance general y la deuda mala,* DC y otras empresas automotrices afrontaban muchos otros riesgos específicos de la industria; por ejemplo, al ser un actor global y consolidarse en euros, toda *fluctuación drástica del tipo de cambio* podría afectar los resultados financieros de forma muy seria. Al mismo tiempo, una gran parte del ingreso operativo era resultado de *servicios financieros* (por ejemplo arrendamiento de automóviles), negocio que dependía de muchas fuerzas "externas". DC también afrontaba considerables *riesgos tecnológicos* (por ejemplo celdas de combustible, eficiencia del combustible, materiales ligeros). El hecho de dejar pasar una tendencia podía significar su sufrimiento durante media década. El creciente número de marcas traía consigo el riesgo de un *posicionamiento equivocado de la marca.* Por otra parte, debido a que los activos de la fábrica eran tan específicos de la industria, el *riesgo de la salida* era considerable. Además, a partir de la fusión la empresa también estaba cada vez más sujeta a riesgos en Estados Unidos, como las cuestiones de *responsabilidad civil del producto* o los casos presentados ante los tribunales por *accionistas molestos.*

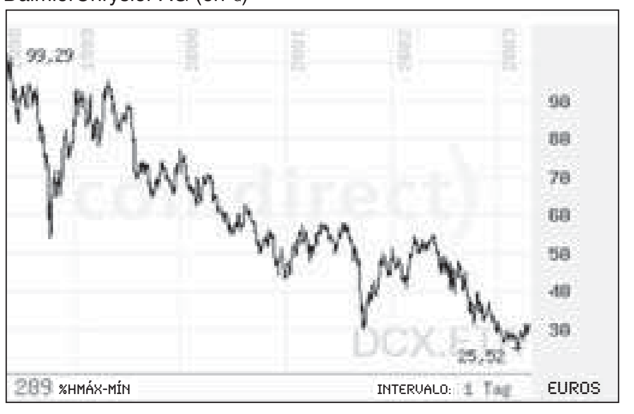
En 2003 Schrempp se refirió a la fusión y el gobierno corporativo con estas palabras:

> *Cuando Daimler-Benz y Chrysler se fusionaron, no se había escrito ningún libro que explicara cómo hacerlo. Admito que no fuimos tan eficientes desde el primer día como podríamos haberlo sido. Sin embargo, en la actualidad la cooperación internacional y la implementación de la estrategia están funcionando muy bien.*[13]

Además, también labraron terreno nuevo en el campo del gobierno corporativo.

FIGURA 13 Desarrollo del precio de las acciones de Daimler Chrysler en comparación con el de sus principales competidores

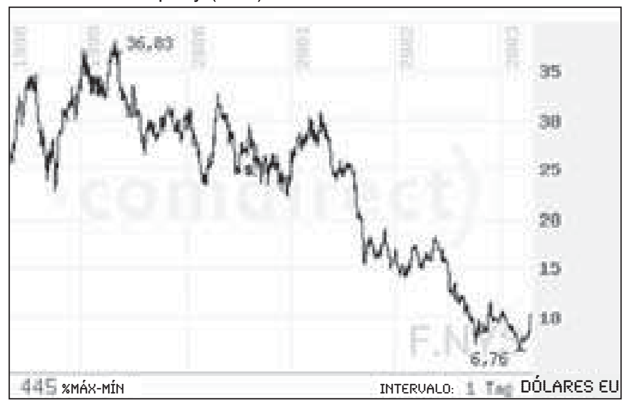
DaimlerChrysler AG (en €)



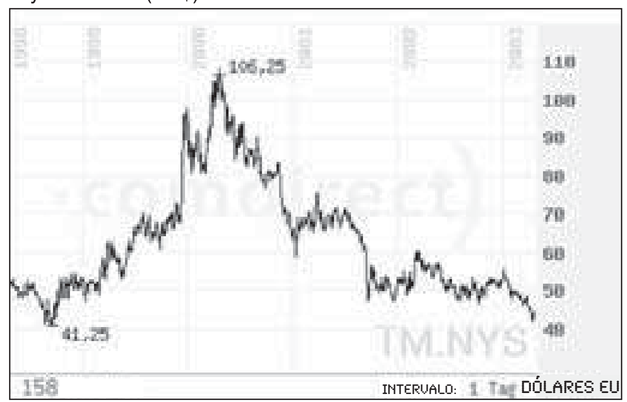
General Motors, GM (en $)



Ford Motor Company (en $)



Toyota Motors (en $)



Fuente: www.comdirect.de.

NOTAS

1. Véase Rädler, Neubauer y Steger, *The DaimlerChrysler Merger: The Involvement of the Boards*, Caso Núm. IMD3-0071, que presenta detalles de asuntos relacionados con el gobierno corporativo durante las negociaciones de la fusión en 1998. El presente caso sólo cubre los desarrollos después de cerrado el trato.
2. Flint, Jerry, "Company of the Year: Chrysler", *Forbes*, 13 de enero de 1997, pp. 82 y ss.
3. "Merger Details from 'Autonomy? To 'Zetsche'", *Automotive News*, Vol. 73, Núm. 5787, 5 de octubre de 1988, pp. 41 y ss.
4. Kisiel, Ralph, "Gale: D/C Won't Share Platforms", Automotive News, Vol. 74, Núm. 5841, 4 de octubre de 1999, p. 1.
5. Taylor, Alex, "Just Another Sexy Sports Car", Fortune, 17 de marzo de 2003, p. 32.
6. Taylor, Alex, "Can the Germans Rescue Chrysler?", *Fortune*, 30 de abril de 2001, p. 47.
7. Him, Wolfgang, "Die Revolution von Tokio", *Manager Magazin*, noviembre de 2002, pp. 88 y ss.
8. Smith, David C., "Is this the Next Chairman?", Ward's *AutoWorld*, noviembre de 2002, p. 48.
9. Wiskow, Jobst-Hinrich, "Beschränkter Durchbick", *Capital*, 6 de marzo de 2003.
10. Los niveles salariales suben en 2001 o 2002.
11. "Neue Aufsichsräte sind nur noch schwer zu finden", *Handelsblatt*, 1 de abril de 2003.
12. Burt, Tim, "First German-Based Firm to Adopt Anglo-Saxon Corporate Governance Rules", *Financial Times*, 28 de septiembre de 2001.
13. "Ein hartes Stück Arbeit", entrevista con Jürgen Schrempp, *Der Spiegel*, 8 de septiembre de 2003, p. 120.

De Beers: ¿Fin de un monopolio?

C-10

Prashant Kulkarni
Senthil Ganesan

ICFAI University Press, Business School Case Development Centre

La única manera de incrementar el valor de los diamantes[1] es que éstos escaseen, es decir, que es preciso disminuir su producción.

— Ernest Oppenheimer,[2] fundador de De Beers

De Beers, el gigante sudafricano de la minería, ocupó el primer lugar en la industria de los diamantes durante casi todo el siglo XX. La empresa monopolizó el sector controlando alrededor de 90 por ciento de la participación del mercado mundial de los diamantes en bruto hasta principios de la década de los noventa. También había acaparado cerca de 45 por ciento de la industria minera. Según los analistas, en la historia no existía el precedente de una empresa que hubiera monopolizado un sector, que en 2004 registró ventas al menudeo por 60 000 millones de dólares, durante un periodo tan largo. Sin embargo, ese año el monopolio tendría que afrontar una difícil prueba. En 2003 De Beers había registrado ventas por 5 500 millones de dólares y obtenido 676 millones de utilidades. Sin embargo, a principios de 2004, su participación de mercado había disminuido a cerca de 45 por ciento. La competencia provenía de diversos flancos, la tecnología había avanzado tanto como para producir diamantes en un laboratorio y existía una creciente exigencia de que se abriera este sector, que había funcionado durante tanto tiempo de forma muy secreta. En Australia, Rusia y Canadá se habían encontrado nuevas reservas y éstas estaban operando ajenas al control de De Beers. Lev Leviev, un israelí que hacía negocios con diamantes, era dueño de una empresa que presentaba un enorme reto porque operaba en campos como el de la producción de diamantes en bruto, en el cual De Beers alguna vez había tenido una participación de entre 85 y 90 por ciento. Los proveedores tradicionales de De Beers, como Angola y Namibia, ya no se limitaban a proveer sólo a esa empresa y estaban buscando otras alternativas. Los competidores como Leviev y Benny Stainmeitz (quien había sido uno de los más importantes visitadores, nombre que se daba a los clientes de De Beers, y que más adelante había iniciado una empresa independiente) habían aprovechado estas oportunidades y hecho incursiones en los mercados de De Beers. La industria también estaba encaminada a integrarse de forma vertical, a diferencia de De Beers, que tenía una presencia horizontal. Esto significaba que muchos de los actores del segmento del tallado y de la venta minorista, en lugar de depender de De Beers, habían comenzado a incursionar en la industria de la minería, lo cual les daba el control de sus propios suministros. La presencia De Beers era dominante en el segmento de los diamantes en bruto, con lo cual había podía controlar el mercado por completo.

En julio de 2004 De Beers reconoció haberse confabulado para fijar los precios y aceptó pagar al Departamento de Justicia de Estados Unidos la multa de 10 millones de dólares que este le había impuesto. Muchos pensaron que la aceptación tal vez se debía a las crecientes amenazas que afrontaba su dominio en otras partes. El arreglo resolvía un *impasse* entre De Beers y el Departamento de Justicia de Estados Unidos, que había durado más de 50 años, derivado de las leyes antimonopolio y regulatorias. Hasta esa fecha la única actividad directa de De Beers en Estados Unidos había sido la publicidad, ya sus demás actividades eran desempeñadas por Ayer's, una firma de marketing. Los críticos habían acusado a De Beers de monopolizar una industria donde la venta de alhajas representaba un valor de 60 000 millones de dólares. Los analistas se preguntaban cuál sería el efecto que tendrían estos cambios en la industria de los diamantes, el cual era como un sinónimo de De Beers.

HISTORIA DE LA INDUSTRIA

El concepto de que los diamantes, como objeto raro y valioso, son una señal de aprecio, había existido desde la anti-

güedad. Los griegos y los romanos creían que los diamantes eran lágrimas de los dioses. Además, creían que usarlos ayudaba a aumentar la potencia sexual y los asociaban con el valor y el poder. Por lo mismo, el hecho de lucirlos se convirtió en una señal de gran poder. A menudo la idea de la importancia de los diamantes fue transmitida a las generaciones siguientes, pero muy pocas personas los podían adquirir porque, hasta el siglo XIX, los depósitos conocidos sólo eran unos cuantos lechos de río en India y en las selvas de Brasil

En la década de los ochenta del siglo XVIII Sudáfrica se había convertido en el paraíso de los mineros, algunos de los cuales habían ido ahí a buscar diamantes y otras piedras preciosas. Con frecuencia las inundaciones y los derrumbes provocaban daños, lo que daba lugar a conflictos respecto a los títulos de propiedad de los lugares donde se encontraban las canteras. Cecil Rhodes[3] y Barnett Barnato[4] pretendieron remediar esta situación creando una serie de agrupaciones de buscadores y de empresas pequeñas. Al final, en 1889, esas empresas se fusionaron y constituyeron De Beers Consolidated Mines Ltd. Asimismo, se trató de impedir el comercio ilícito de diamantes por medio de leyes, las cuales establecían que sólo los dueños de una licencia podían comerciar con diamantes, lo cual ayudó a De Beers a consolidar su posición. Estas leyes también tenían por objeto proteger a las inversiones contra las caídas de precios que habían preocupado sobremanera a los financieros. Así las cosas, como se sabía que los diamantes en sí tenían escaso valor intrínseco, su precio dependía de la escasez. En Londres De Beers operaba con el nombre de Diamond Trading Company (DTC), en el resto de Europa con el de Central Selling Organization, en África con diferentes nombres, como Diamond Development Corporation y Mining Services Inc., y en Israel se le llamaba Sindicato. A lo largo del siglo siguiente la empresa adquirió fama por ser una de las más exitosas en dominar un mercado de mercancías mediante la creación de un cartel. Así, controlaba el comercio de diamantes en casi todos los mercados importantes, entre ellos Gran Bretaña, los Países Bajos, Bélgica, Suiza, Israel y Sudáfrica. Su control de la oferta y, por lo tanto, de los precios era tan fuerte que la mayoría de los expertos llegaron a afirmar que el caso no tenía precedente en la historia.

FIGURA 1 Estructura de la industria

En la década de los noventa la cadena de suministro de la industria se había convertido en un proceso de cuatro etapas. La primera era la extracción de los diamantes. Las principales minas estaban en países de África del sur, pero se habían descubierto minas nuevas en Rusia, Canadá y Siberia. De Beers controlaba alrededor de 45 por ciento de las minas. La siguiente etapa era la distribución de los diamantes en bruto y De Beers controlaba 85 por ciento de la red de distribución. Los diamantes en bruto son clasificados como piedras preciosas, semipreciosas o de uso industrial. Un brillante, incluso con la talla más fina, tan sólo conservaba entre 40 y 50 por ciento de su peso bruto. Los analistas consideraban que el monopsonio en este segmento preparaba el escenario para que De Beers pudiera dominar las otras dos etapas: la preparación/tallado y el mercado minorista, aunque la presencia directa de la empresa en estos dos segmentos era mínima.

Fuente: Compilado por ICFAI Business School, Bangalore.

De Beers. El surgimiento de un monopolio

Ernest Oppenheimer, un inmigrante alemán, se convirtió en una figura destacada en los círculos dedicados a la industria del oro y los diamantes en Sudáfrica a principios del siglo XX. Siempre había ambicionado formar parte del consejo de De Beers. Pensaba que el sistema de sindicación que existía entonces representaba un peligro para que la empresa pudiera conservar el control de los canales de distribución. Oppenheimer sostenía que no se debía perder de vista la tentación de separarse del sindicato, pero los demás miembros del consejo consideraban que su postura se debía a su excesiva ambición. No obstante, él fue comprando bloques de acciones de De Beers siempre que estaban disponibles, y a mediados de la década de los veinte, se había convertido en el mayor accionista de la empresa. En 1936 se convirtió en el presidente del consejo y asumió el control total de la misma y, por lo tanto, de la industria, el cual permanecería en manos de la familia Oppenheimer durante el resto de ese siglo.

De Beers dependía de dos elementos para poder conservar el dominio. El primero era el control de la cadena de suministro y el segundo era la demanda. Los expertos pensaban que la empresa había hecho las dos cosas con bastante éxito. Para ello tuvo que crear una situación donde la demanda de diamantes permaneciera alta, independientemente de la oferta (figura 1). También se encargó de que en el mercado existiera la percepción de que los diamantes son una parte inseparable del noviazgo y el matrimonio.

Durante la mayor parte del siglo pasado la producción tuvo lugar en Sudáfrica, Namibia, Angola, Botswana y Tanzania. De Beers controló la mayor parte de esa producción y participó en la extracción minera y el suministro de diamantes en bruto. Como casi toda África estaba compuesta por colonias de potencias europeas, De Beers no tuvo demasiada dificultad para conservar su monopolio. Cuando los países se independizaron la empresa hizo tratos con diversos dictadores que le permitieron seguir trabajando con libertad a cambio de cuantiosos pagos. También se suponía que De Beers había contratado a mercenarios para que cazaran a toda persona sospechosa de contrabando. La empresa también se ocupaba de retirar los diamantes que habían

FIGURA 2 Las seis C de los diamantes

El valor de un diamante se determina como dicen los visitadores, con base en las seis C, que son:

- **Corte**—Los diamantes pueden ser cortados de manera que adquieran cualquier forma. El brillo y la luminosidad de un brillante dependen de su corte. Cuanto mejor sea este, tanto mejor reflejará la luz y, por lo tanto, su brillo será mayor.
- **Carate o kilataje**—El peso del brillante.
- **Claridad**—Los grados de los diamantes se basan en el tamaño, cantidad de las marcas de origen y la ubicación de estas; es decir, en las características internas de la piedra. Cuanto mayor sea el grado, tanto mayor será la piedra.
- **Color**—Los diamantes son más valiosos si carecen de color. Cuanto más color tienen, tanto más bajo es su valor, salvo en el caso de algunos que tienen colores raros.
- **Costo**—Depende de la suma de los cuatro puntos anteriores.
- **Confianza**—El punto más importante que lleva a la decisión de comprar un brillante o no hacerlo.

Source: Compiled by ICFAI Business School, Bangalore.

logrado salir del sistema para que las piedras no abundaran en el mercado y amenazaran su monopolio. Esta política se conoce como la del comprador de última instancia.

De Beers trasladaba los diamantes en bruto a su banco en Londres, donde se les clasificaba y adjudicaba un grado con base en su color, tamaño, forma y valor y, a continuación, se vendían a los visitadores (figura 2). Se denominaba así a un grupo de clientes selectos a los que De Beers invitaba 10 veces al año a una reunión para mostrarles los diamantes en bruto que podían adquirir. Se sabía que los precios no eran negociables. De Beers controlaba el lado de la oferta y la reducía cuando tenía temor de que existiera una relativa abundancia de diamantes. La empresa también compraba algunas piedras en bruto a terceros y creaba un enorme acervo que le servía para controlar la oferta. Además, les garantizaba ingresos cuantiosos y estables a los gobiernos nacionales de los países del sur de África, con lo cual aseguraba la solidez de su posición.

La organización central de ventas (Central Selling Organization, CSO)

El monopolio de De Beers tuvo que afrontar su primera gran prueba durante la Gran Depresión de la década de los treinta. En aquellos años la demanda cayó y el mercado de Londres no pudo controlar la oferta. Tuvo que colocar todas sus existencias sobre la mesa, pero Oppenheimer se dio cuenta que ello afectaría el precio. Por lo tanto, cerró todas las minas grandes de Sudáfrica y comenzó a vender las piedras en bruto tan sólo a un grupo de clientes selectos que se sujetaban a las reglas que fijaba De Beers. La producción se redujo 2 242 000 kilates en 1930 y a 14 000 kilates en 1933. Además, preparó el escenario para el monopolio de los diamantes.

Más o menos en esa misma época se descubrieron yacimientos en el Congo y en Angola. Para impedir que éstos inundaran el mercado, DTC compró las minas y celebró un contrato con el gobierno belga, la potencia colonial. El contrato establecía que De Beers compraría todo el suministro de piedras brutas, pero que Amberes seguiría siendo el centro para tallarlas. En 1937 las existencias de De Beers habían llegado a 40 millones de kilates, cantidad que se consideraba suficiente para un suministro de 20 años. La empresa siguió estrategias similares en Australia y Canadá. La Gran Depresión y la necesidad de aferrarse a su posición monopolista provocaron que De Beers concibiera la idea de un brazo central que se ocupara de las ventas, con el nombre de Central Selling Organización (CSO).

Cómo funcionaba la CSO

La CSO funcionaba como un banco central de la industria de los diamantes. Diversas subsidiarias de De Beers compraban diamantes en bruto a las minas y estas piedras eran almacenadas en Londres, ciudad desde la cual operaba la CSO.

De Beers solía enviar invitaciones a unos 125 clientes para las "visitas", que tenían lugar 10 veces al año. Una "visita" era una reunión en Londres en la cual De Beers mostraba un número determinado de diamantes a los clientes. La invitación era selectiva y se hacía a exclusiva discreción de la empresa. Cada cliente recibía una caja con diamantes en bruto que llevaba una etiqueta adjunta con el precio, el cual fluctuaba entre uno y 25 millones de dólares. Los clien-

FIGURA 3 Segmentos del mercado en la industria de los diamantes

La industria estaba dividida en tres partes: la de diamantes industriales, la de joyería y la de inversión. La variedad industrial estaba compuesta por diamantes naturales y sintéticos, los cuales tenían propiedades físicas que permitían utilizarlos en una amplia variedad de procesos de producción. En 2002 éstos representaban alrededor de 17 por ciento del valor total de los diamantes en bruto. Los otros dos segmentos representaban cerca de 83 por ciento del valor total. Las piedras para joyería eran diamantes en bruto que eran cortados para utilizarlos como piedras preciosas en alhajas. Los que se usaban como inversión eran diamantes de gran calidad, porque se percibía que tenían algunas características especiales, y por lo general eran adquiridos como inversión.

Fuente: Compilado por ICFAI Business School, Bangalore.

tes tenían la opción de llevarse la caja completa o de no llevarse nada. Pero si la rechazaban, corrían el riesgo de no volver a recibir otra invitación. La selección del lote también estaba a la total discreción de De Beers. Los clientes que compraban los diamantes sin cortar tenían prohibido venderlos de esa forma.[5] Se suponía que este paso impediría que surgiera una competencia que podría afectar la participación de De Beers en el mercado (figura 3). Antes de que los clientes compraran los diamantes en bruto, De Beers les pedía que revelaran el inventario de diamantes que tenían sin tallar, lo cual le servía para estimar el número de diamantes sin tallar que había en el mercado. Los directivos de De Beers también efectuaban visitas sorpresa a los talleres de cortado para hacer auditorías. Los clientes tenían prohibido vender diamantes a los minoristas que ofrecían descuentos sobre sus piedras. Por lo tanto, el precio siempre se mantenía alto.

La CSO y la Unión Soviética

En la década de los cincuenta se descubrieron yacimientos de diamantes en Siberia, en la Unión Soviética. Oppenheimer se dio cuenta de que si éstos inundaban el mercado, su monopolio se podría acabar. Así que entabló negociaciones con el gobierno soviético y llegó a un acuerdo que garantizaba que casi todos los diamantes producidos ahí serían manejados por medio de la CSO. Aunque los términos del acuerdo fueron confidenciales, se creía que el trato ofrecido a los soviéticos era mejor que el ofrecido a otros miembros del cartel. La producción en la Unión Soviética representaba entre 20 y 30 por ciento de la producción mundial de entonces. De Beers había prometido comprar 95 por ciento de esa producción y los soviéticos podrían vender la producción remanente por su cuenta. Éstos aceptaron la oferta, lo cual significó que se habían convertido en socios del cartel que dominaba a la industria. Además, estaban satisfechos con el acuerdo y lo respetaron hasta principios de la década de los ochenta.

A principios de la década antes mencionada un flujo constante de diamantes empezó a entrar a Amberes, el principal centro de diamantes de Europa. El flujo excesivo provocó una caída de los precios de los diamantes rusos. Entonces Rusia se separó del cartel y trató de vender sus diamantes en el mercado abierto. Esto provocó gran confusión tanto entre los proveedores como entre los compradores. Estos últimos no sabían si debían comprar los diamantes al cartel o comprar los rusos, que tenían un costo mucho más bajo. Los proveedores también habían afrontado el dilema de abandonar el cartel o de seguir los pasos de Rusia. Al parecer, De Beers estaba en crisis. Sin embargo, convenció a Rusia de que volviera a entrar al cartel, lo que para los analistas significaba que le habían ofrecido mejores términos que antes. Rusia ingresó al cartel de forma oficial, a diferencia de lo que había ocurrido antes, cuando el acuerdo no fue formal.

De Beers le garantizó a Rusia que compraría toda su producción y ésta determinaría cuál sería su producción total. Con esto el gobierno soviético aseguraba la entrada constante de divisas extranjeras. Sin embargo, De Beers castigó a los distribuidores que le habían comprado diamantes a Rusia durante la crisis y no los volvió a invitar a visitas.

Los diamantes e Israel

A mediados de la década de los setenta se presentó otra crisis que amenazó con asolar a la industria y, por lo mismo, al monopolio de De Beers. Los talladores israelíes acumularon sus diamantes en lugar de cortarlos y venderlos en el mercado de Nueva York. El resultado fue una escasez de diamantes en la Bolsa de Valores de Nueva York, lo cual condujo a un notable incremento de precios. Los precios de los diamantes iban en aumento, pero la moneda de Israel se había depreciado casi 50 por ciento y los distribuidores israelíes vendían los diamantes a un precio más alto. En opinión de De Beers esta situación provocaría un exceso de oferta y reduciría el precio de los diamantes. Por lo tanto, con una medida enérgica redujo la cuota de Israel alrededor de 20 por ciento. En lugar de recortar la producción los compradores israelíes comenzaron a pagar primas hasta de 100 por ciento para poder obtener diamantes sin cortar de otros clientes de De Beers. También había un flujo de diamantes que entraban a Israel provenientes de los contrabandistas de África occidental, sobre todo de Liberia. La oferta, que se estaba incrementando a un ritmo de medio millón de kilates al mes, había llegado a tal estado en 1977 que la mayor parte de los analistas, así como personas que conocían a De Beers, pensaban que el cartel israelí excedería la oferta del cartel de Londres.

De Beers descubrió que la mayor fuente de financiamiento de estos compradores eran los bancos de Israel que ofrecían tasas de interés bajas para financiar la compra de diamantes. La empresa presionó a los bancos para que in-

crementaran las tasas de interés y la medida tuvo un efecto inmediato. De Beers también impuso un sobreprecio que en ocasiones representaba hasta 40 por ciento más del valor. Esto llevó a que los bancos no pudieran financiar la compra de diamantes sin exigir una garantía adicional. La mayor parte de los compradores no pudieron comprar ni vender sus diamantes y quebraron, y los bancos tuvieron que intervenir convirtiéndose en depositarios de las piedras. De Beers sabía que no se podía dar el lujo de comprar todas las existencias del acervo, pero que lo tendría que hacer para estabilizar el mercado, lo que la colocó en una situación financiera de gran tensión. Había conseguido desbaratar el reto del cartel israelí, pero para hacerlo tuvo que desembolsar 1 500 millones de dólares de rescate para los bancos.[6]

El reto de Zaire

Zaire controlaba tres por ciento de la producción mundial y era fuerte en el segmento de los diamantes industriales. El país consideraba que los términos que le ofrecía De Beers no le convenían y abandonó el cartel para operar de forma independiente. Zaire pensó que podía recuperar los cargos de 20 por ciento que cobraba De Beers por manejo si vendía de forma directa a un precio más bajo. Para entonces De Beers había acumulado grandes existencias y se podía dar el lujo de liberar cierto porcentaje de diamantes a precios mucho más bajos de los que estaba ofreciendo Zaire. Esto condujo a la caída de los precios y afectó en serio los ingresos de Zaire, el cual dependía mucho de las exportaciones de diamantes. Zaire, incapaz de aferrarse a su autoridad independiente, capituló y se volvió a unir al cartel en peores términos que antes.

Diamantes para siempre

En las décadas de los veinte y los treinta, la Gran Depresión había provocado deterioro económico, así como una caída ostensible en las ventas en Europa. El concepto de los diamantes utilizados en los anillos de compromiso no había tenido éxito en Europa, porque en Gran Bretaña y Francia se consideraba que los diamantes eran un objeto para los aristócratas y no para las masas comunes y corrientes. En Gran Bretaña la campaña había involucrado incluso a la familia real y la reina Isabel había visitado las minas de diamantes de Sudáfrica y aceptado un diamante de manos de Oppenheimer.

Esto hizo que De Beers dirigiera la mirada a Estados Unidos. Sin embargo, en ese país, la mayor parte de las ventas habían sido para anillos de compromiso, pero de muy poco valor. De Beers emprendió una estrategia enfocada a una generación más joven, con la esperanza de que ésta canalizara su gasto a la compra de diamantes caros. Los diamantes eran comercializados como un regalo de amor y la expresión de este amor se llegó a asociar directamente con el tamaño y el corte del diamante. La estrategia dirigida a las mujeres jóvenes se concentraba en hacerlas considerar que los diamantes eran la parte más esencial de todo noviazgo. En aquellos días el cine había surgido como el nuevo medio de comunicación y Ayer's (la entidad de marketing de De Beers en Estados Unidos) lo había utilizado al máximo para comunicar su mensaje. También se fijó la meta de los ídolos de la pantalla, por lo que muchos de ellos recibieron diamantes como un regalo que sería símbolo de romance y cortejo. La estrategia publicitaria enfocada a la psicología de la generación joven dividendos rindió frutos y la venta de diamantes se incrementó a 55 por ciento a finales de la década de los cuarenta. De Beers encontró obstáculos, pero los superó haciendo énfasis en que los diamantes eran una necesidad en forma de anillos de compromiso. La estrategia de Ayer's en Estados Unidos se basaba en el supuesto de que los estadounidenses prefieren el consumo conspicuo[7] que la utilidad. El grado del efecto que los anuncios tuvieron en la mentalidad de la generación joven se puede medir leyendo el reporte que N.W. Ayer envió a sus jefes de De Beers, en el cual explicaba que el uso de anillos con diamante para el compromiso se había convertido en algo tan esencial que quienes no se podían dar el lujo de adquirirlos diferían su compra, en lugar de obviarla. De Beers comenzó la campaña publicitaria llamada "Un diamante es para siempre" en 1950 y muchos consideraron que era la línea publicitaria más memorable del siglo. El anuncio promovía los diamantes y no a De Beers. Además, se dirigía al segmento minorista, en el cual la empresa tenía una presencia mínima. Según los analistas el anuncio tenía el objeto de promover el concepto del uso de un diamante. De Beers posicionó el uso de un anillo de diamante como señal de cortejo y amor, lo cual pagó grandes dividendos a la empresa. En la década de los sesenta los diamantes fueron reposicionados, como proclamaba la empresa, para "renovar el romance". La campaña se concentraba en las parejas casadas y en la mentalidad de las mujeres, haciéndolas sentir que recibir un segundo diamante como regalo de su pareja era señal de que su amor se renovaba. Los analistas opinaron que, al final de cuentas, el resultado de esta campaña fue que hizo pensar a las mujeres, dueñas de 90 por ciento de los diamantes, que la dedicación y el amor de sus compañeros se medía en términos de kilates y brillo.

Hasta la década de los sesenta en Japón no existía la tradición de regalar anillos de diamante para el compromiso.[8] Las importaciones de diamantes a Japón habían estado prohibidas hasta finales de la década de los cincuenta. Sin embargo, en un plazo de 10 años, y gracias a un importante éxito de marketing, como lo calificaron los analistas, el mercado japonés tenía un valor de 1 000 millones de dólares por año. De Beers propuso el entramado para el anuncio que creó Walter Thompson, el cual estaba dirigido a acabar con los valores orientales para favorecer los del occidente moderno. Se consideraba que lucir diamantes representaba entrar a la modernidad y dejar atrás el oriente medieval. En 1967 la cantidad de novias que lucían anillos de diamantes era de cinco por ciento, pero para 1981 la cantidad había aumentado a más de 60 por ciento, con una transforma-

ción radical de las tradiciones locales que habían imperado durante más de 1 000 años.[9]

Los diamantes soviéticos que fueron descubiertos en Siberia a finales de la década de los cincuenta eran más pequeños, de alrededor de medio carate. Este segmento no había encontrado un mercado minorista, además, De Beers había subestimado la capacidad de producción. Lo anterior provocó que un torrente de diamantes de Siberia ingresara al mercado y llevó a De Beers a reconsiderar su estrategia de marketing. El mercado más grande para los diamantes había sido Estados Unidos, donde De Beers había ligado el tamaño de los diamantes con las emociones asociadas con su uso. Cuanto más grande fuera el diamante, tanto mayor sería el prestigio. Ahora la empresa se veía obligada a reconsiderar y readaptar la estrategia. Por lo tanto, en la década de los setenta su estrategia se concentró más en los diamantes pequeños. Hizo que los diamantes fueran señal de perfección, sin importar su tamaño. También ideó la estrategia del "anillo eterno", que estaba compuesto por 25 diamantes soviéticos pequeños y se dirigió a las mujeres mayores enfocándose en el amor recuperado. Esta campaña ayudó a De Beers a manejar los diamantes soviéticos, pero disminuyó la velocidad de las ventas de diamantes grandes, lo cual hizo que De Beers volviera a modificar la campaña con el fin de crear un mercado para los diamantes de mayor tamaño.

Los diamantes como inversión

El diamante estaba clasificado como producto no perecedero. Siempre existía la posibilidad de que se presentara un exceso de oferta de diamantes, incluso aunque se tuviera el control total de su oferta. De Beers actúo en este sentido imponiendo controles más estrechos sobre el valor de reventa de los diamantes y los poseedores de un diamante tendrían enorme dificultad para revenderlo. En 1976 un grupo de protección de los consumidores de Amsterdam conservó un diamante durante un plazo aproximado de ocho meses y, a continuación, trató de revenderlo. La mayor parte de los comerciantes a los que se dirigió se negaron a comprarlo, y uno que aceptó hacerlo ofreció pagar tan sólo una fracción de su valor. En Estados Unidos muchas personas habían vivido esta misma situación, por lo tanto, el papel de los diamantes como instrumento de inversión había sido mínimo.

En 1978 la aventura de la inversión en diamantes tomó un nuevo giro. En Estados Unidos surgieron varias empresas que ofrecieron vender diamantes a clientes que los podrían utilizar como fuente de inversión. Se convenció a los inversionistas de que estas inversiones eran más seguras que los bonos o las acciones. El segmento de las personas mayores era el punto focal básico. En distintas plazas se impartieron seminarios sobre inversiones en diamantes con el fin de atraer a especuladores. Muchas de las personas que compraron diamantes encontraron que éstos eran de calidad inferior a la prometida y que muchos de ellos no valían nada. La mayor parte de estos emprendedores fraudulentos utilizaron el nombre de De Beers y eran hasta cierto punto nuevos en el negocio. De Beers, muy molesta por el que parecía un uso indebido de su nombre, decidió entrar en el segmento anunciando el plan de una "Comisión del diamante"[10] ante un grupo selecto de clientes.

Este ingreso de De Beers a un segmento del mercado al que se había resistido de forma consistente produjo un terremoto. Para 1981 el valor de su intercambio había aumentado a 33 por ciento del valor total en Estados Unidos y De Beers no estaba en posición de ignorarlo. También existía el peligro de que las personas inundaran el mercado con los diamantes de sus inversiones cuando descubrieran que estaban sobrevaluados y este pánico produjera una crisis del mercado, lo que afectaría al monopolio de De Beers.

A principios de 1987 la crisis del mercado de valores provocó que los diamantes se convirtieran en un instrumento de inversión que le resultaba atractivo a muchas personas. De Beers emprendió una ofensiva para que los comerciantes no se animaran a vender los diamantes de inversión, aumentó el precio de las visitas, pues consideraba que ello desanimaría a los comerciantes. Sin embargo, éstos hicieron caso omiso de su advertencia y siguieron promoviendo el concepto de la inversión en diamantes. De Beers trató de entrar en nuevos mercados y con nuevos grupos de consumidores y se enfocó a fondo en su campaña de "un diamante es para siempre" con el fin de desalentar a los inversionistas de especular con los diamantes.

El rostro cambiante de la industria

En los últimos años de la década de los noventa se registró una serie de cambios que afectaron la industria de los diamantes. Hubo un avance hacia la integración vertical de la misma, se encontraron nuevos yacimientos, se definió más el papel de los diamantes del conflicto, las leyes antimonopolio se volvieron más estrictas, la Unión Soviética se desintegró y el papel de los gobiernos en el comercio y la industria disminuyó. Todo lo anterior planteó nuevos retos para la industria de los diamantes y para De Beers en particular. Los adelantos tecnológicos habían permitido la producción de diamantes artificiales. Empresas como Genesis y Apollo Diamond eran actores importantes en este segmento. De Beers había marcado una clara diferencia entre los diamantes artificiales y los diamantes naturales que producía la empresa.

Diamantes sintéticos

Genesis y Apollo, dos empresas estadounidenses, encontraron la manera de producir diamantes de forma artificial. Como no era fácil distinguirlos, inundaron el mercado. Esta situación también planteó una importante amenaza para De Beers, la cual respondió enviando sus aparatos "DiamondSure" y "DiamondView" a los laboratorios de gemología de todo el mundo. Estos aparatos servían para diferenciar los diamantes naturales de los sintéticos. Se decían muchas cosas encontradas respecto al atractivo de los diamantes sin-

téticos. En su respuesta publicitaria De Beers afirmaba que el amor real se medía con diamantes auténticos y no intercambiándolo por diamantes sintéticos. La industria trató de que la Federal Trade Commission (FTC) de Estados Unidos obligara a Genesis a declarar que sus diamantes eran sintéticos. Si bien la resolución de la FTC establecía que decir que los diamantes sintéticos eran "diamantes" era engañoso y una práctica desleal, al parecer creó una mayor ambigüedad al negarse a dar una opinión sobre el tema de que Genesis los llamara "diamantes cultivados".

Los diamantes del conflicto

Los jefes militares africanos habían representado un reto muy importante para la industria de los diamantes. Hasta finales de la década de los noventa alrededor de 15 por ciento de los diamantes habían sido producidos y controlados por los jefes militares de África Occidental. Sierra Leona y Liberia habían adquirido fama en el comercio de diamantes. Los jefes militares utilizaban el producto de la venta de diamantes para financiar sus guerras civiles. En Angola los rebeldes de UNITA reunieron alrededor de 4 000 millones de dólares por medio de la venta de diamantes, mientras que el Frente Revolucionario del Pueblo de Sierra Leona vendió alrededor de 630 millones de dólares de diamantes a Liberia a cambio de armas y otro equipo bélico. Los analistas sostenían que los llamados "diamantes de sangre" manchaban la imagen de la industria en general. Los diamantes controlados por los jefes militares también planteaban una amenaza para el control que De Beers tenía de la industria. La empresa aprovechó esta oportunidad para llevar a la industria a la autorregulación solicitando la expulsión de los comerciantes de diamantes que estuvieran usando el producto de las ventas para financiar guerras civiles. Sin embargo, los analistas señalaron que este era un intento de De Beers por ocultar la consolidación de su propia posición y por eliminar las amenazas potenciales.

Estas actividades llevaron al Proceso Kimberly, el cual requería que se suspendiera el comercio de diamantes que se utilizaban para financiar guerras civiles. El proceso convino establecer normas mínimas para certificar la importación y exportación de diamantes. Las exportaciones tendrían lugar en contenedores inviolables, con un Certificado del Proceso Kimberly que certificaría el país de origen e identificaría al exportador, al importador, el peso/masa kilataje y el valor. Así se aprobaron leyes y reglamentos y se diseñó un sistema para asegurar la eliminación de los diamantes del conflicto (figura 4). El Congreso de Estados Unidos dio un paso más cuando aprobó una ley que incluía a los grupos terroristas en la definición de los diamantes del conflicto. En julio de 2004 el Congo se convirtió en el primer país sancionado por violar las normas del Proceso Kimberly.

FIGURA 4 El rastro de los diamantes

Siempre había sido difícil seguir el rastro de los diamantes. La mayor parte de las minas estaban en zonas distantes, lo que provocaba que fuera casi imposible seguir el rastro de un diamante hasta su fuente original. El tránsito de un diamante de una persona a otra no seguía un patrón fijo. Éste quizá había cambiado de manos varias veces. El entramando de la industria era muy cerrado y con frecuencia exhibía fuertes vínculos familiares. La ineficiencia en las normas para los informes dificultaba aún más la tarea de seguir el rastro de los diamantes, pues la documentación con frecuencia estaba llena de inconsistencias. No fue sino hasta finales de la década de los noventa que se hicieron esfuerzos por crear un sistema global de verificación de las importaciones y exportaciones. La estructura del comercio, aun cuando estaba dominada por De Beers, también incluía a varios actores más pequeños. Alrededor de 100 países exportaban diamantes y con los descubrimientos de yacimientos en Rusia, Canadá y Australia, el monopolio de De Beers podría sufrir una afectación mayor.

Fuente: Compilado por ICFAI Business School, Bangalore.

Entorno político y reglamentos gubernamentales

De Beers había celebrado un acuerdo con el gobierno soviético para tener un solo canal de distribución de diamantes en bruto. Esto ayudó a De Beers a mantener el cartel. Sin embargo, la desintegración de la Unión Soviética cambió las cosas y De Beers ya no pudo seguir gozando de su monopolio. El descubrimiento de nuevos yacimientos en Siberia erosionó su participación en el segmento de la minería. Antes la empresa absorbía la oferta existente con el fin de mantener altos los precios. A medida que se fueron abriendo más y más minas que no estaban bajo su control, De Beers empezó a contraer altos costos para controlar el exceso de oferta. Las leyes antimonopolio de Europa dificultaron que De Beers pudiera mantener su monopolio en ese continente. Mario Monti, el comisionado de Comercio de Europa, había adoptado una posición firme ante el monopolio de De Beers. Como resultado, la empresa cambió su política de ser un "comprador de última instancia" y optó por la política de ser un "proveedor selecto". Los observadores de la industria consideraron que se trataba de un intento por imprimir transparencia ante la creciente preocupación por el funcionamiento de la industria. Con la nueva política sentó criterios que el comprador potencial tenía que cumplir. Las condiciones incluían ponderar la fortaleza financiera, los canales de distribución, las estrategias de mercado y el cumplimiento de las normas establecidas por la industria. Los analistas manifestaron escepticismo respecto a las intenciones de De Beers y opinaron que más bien era un intento por defender sus activos corriente arriba, en lugar de llevar competencia y apertura a la industria. El viraje al "proveedor selecto" también fue atribuido a las

tasas más bajas de inflación y al exceso de oferta, que cobraron su cuota en las reservas monetarias de De Beers, pero que no cambiaron mucho a su favor la situación del terreno.

A principios de la década de los noventa la alianza entre Rusia y De Beers estaba encontrando obstáculos otra vez. Rusia era el miembro más poderoso del cartel, incluso después de la descomposición de la Unión Soviética. De Beers tenía que conservar a Rusia dentro del cartel para mantener su monopolio. Por otra parte, Rusia estaba afrontando una crisis económica y necesitaba moneda dura para superarla. En sus negociaciones con los bancos internacionales había revelado extraoficialmente el valor total de sus reservas de diamantes. De Beers interpretó el hecho como que Rusia había enviado la señal de que formaría un cartel de distribución como su CSO, pero según muchos observadores, Rusia estaba empeñada en vender de forma independiente, pero parecía no tener confianza en operar fuera del cartel.

En 1995 el acuerdo con Rusia llegó a su fin y las dos partes estaban negociando otro nuevo. Rusia además dejó salir un pequeño porcentaje de su producción por medio de canales independientes, sin utilizar a De Beers, lo cual enfureció aún más al gigante de los diamantes. Los analistas consideraron que esto era un intento de Rusia por llegar a una buena negociación con De Beers. Sin embargo, la empresa no estaba en condiciones de ofrecer concesión alguna. Más aún, el conflicto entre dos actores en el interior de Rusia empeoró las cosas. El Komdragmet paraestatal, que poseía las existencias, estaba interesado en la entrada de divisas extranjeras, pero la ARS, que era propietaria de las minas y las instalaciones de producción, estaba empeñada en restringir la oferta y, por consiguiente, en mantener el precio alto. Estos problemas provocaron que el acuerdo entre Rusia y De Beers se desmoronara en 1995, a pesar de que dicho acuerdo se extendió un año más de manera informal. A finales de 1996 Rusia tenía una enorme necesidad de reservas de divisas extranjeras y buscó reanudar las charlas, entonces De Beers consiguió mucho mejores términos que antes de que se hubiera terminado el acuerdo.

Presiones económicas y competencia

La industria de los diamantes se había caracterizado desde hacía mucho tiempo por su integración horizontal. Sin embargo, los analistas pensaban que las presiones cíclicas sobre la industria lo estaban obligando a cambiar a la integración vertical. Esto significaba que la empresa tendría que hacer sentir su presencia desde las minas hasta el segmento del tallado y la venta minorista. De Beers se había concentrado en los diamantes en bruto, donde disfrutaba de un cuasi monopolio, creando así un cuasi monopsonio del segmento minero, en el cual controlaba 50 por ciento de la participación de mercado. Sin embargo, los expertos comenzaron a pensar que, incluso si la ventaja competitiva entraba en juego, la situación podría resultar una desventaja para De Beers, dado que era un cartel.

Habían surgido varios jugadores más que eran un desafío para el dominio de De Beers en la industria. Uno de los principales nombres era Lev Leviev. Otro reto era Argyle Diamonds de Australia, la cual controlaba las minas de diamantes de ese país y también había avanzado hacia la integración vertical, reduciendo así su dependencia del cartel de De Beers. Argyle contaba con la mayor parte de los diamantes de color, pero De Beers no había manifestado gran interés por ese campo. Sin embargo, en 1996 surgieron problemas cuando De Beers recortó las metas de Argyle y anunció que sólo compraría 85 por ciento de su producción. Argyle se separó del cartel, argumentando que lo hacía debido a estos términos desfavorables, y más adelante vendió la mayor parte de sus piedras preciosas a talladores de India. De Beers redujo los precios de las piedras de color, que eran el pilar de Argyle, y trató de retirarla del mercado, lo que provocó una notable caída de las ventas de Argyle en 1997. También se pensaba que era probable que Benny Steinmeitz entrara al mercado ruso aliándose con Alrosa, el gigante ruso. La mina australiana BHP dijo que recortaría sus suministros a De Beers para no tener que afrontar una acción de los reguladores de Estados Unidos. Ekati de Canadá había acordado suministrar 35 por ciento de la producción de sus minas a De Beers. No obstante, casi todos los expertos pensaban que Lev Leviev era el que planteaba un reto más grande para De Beers.

El reto de Leviev

Lev Leviev era uno de los visitadores de De Beers, pero más adelante se salió de ahí y formó su propia empresa, el Grupo Lev Leviev. Se pensaba que era el primer actor integrado de forma vertical de la industria. En 2004 fue el productor más grande de diamantes tallados, con una rotación que superaba los 2 500 millones de dólares. Muchos consideraban que era la fuente más influyente de diamantes en bruto de la industria, justo después de De Beers. Se adentró en África y estableció sus reales a lo largo y ancho de Angola, Namibia y otros países en los que De Beers había dominado desde hacía mucho tiempo. Una alianza con Bulgari, un importante joyero italiano, ayudó a Leviev a tener acceso también al segmento minorista.

Leviev apreciaba los esfuerzos de De Beers por mantener la estabilidad del mercado, pero se oponía a sus políticas de vender a clientes selectos sin posibilidad de negociar. Muchos pensaban que la actitud de De Beers de "cómpralo o déjalo" fue lo que llevó a Leviev a desafiar a la empresa en su propio terreno de juego.

Leviev se aventuró en Rusia a finales de la década de los ochenta. Su estrategia era crear empleos y agregar valor. Según expertos, Rusia fue su primer reto contra De Beers. Negoció con proveedores rusos para que suministraran los diamantes directamente de sus minas a sus fábricas, en lugar de proveerlos por medio de la CSO de De Beers. Esta situación había significado una grave pérdida del control que De Beers tenía sobre las minas rusas. Leviev hasta entonces

había sido uno de los visitadores de De Beers y se pensaba que era muy cercano al gobierno ruso, el cual tenía una añeja alianza con De Beers. Se había programado que el acuerdo entre De Beers y Rusia se presentaría a revisión a finales de 2004. Se esperaba que Leviev sacara provecho de ello y que se quedara con las fuentes rusas. Leviev desarrolló estrechos vínculos con el gobierno ruso y, a finales de la década de los ochenta y principios de la de los noventa, participó en el establecimiento de fábricas de diamantes en Rusia. Constituyó una empresa conjunta con Alrosa y consiguió obtener los suministros de diamantes directamente de las minas rusas, en lugar de por medio de la CSO. Esto fue un duro golpe para el cartel de De Beers. Hasta 2002 sólo tres por ciento de las exportaciones de Alrosa se podían dar fuera de los canales de De Beers. Sin embargo, un decreto expedido en el mismo año permitió que Alrosa exportara hasta 15 por ciento de su producción por medio de otros canales.

Leviev también consolidó su posición en Armenia, donde había tenido presencia desde 2000. Para entonces Armenia había surgido como uno de los principales centros de tallado de la industria. En 1998 Armenia firmó un acuerdo con Rusia respecto a la compra de diamantes en bruto para sus fábricas de tallado, el cual fue ratificado en 2000. Esto sacó los diamantes en bruto de Rusia del canal de De Beers para llevarlos directamente a los talladores armenios. Leviev se hizo del control de Shogakn, el mayor tallador de diamantes de Armenia, lo cual se consideró como otro golpe para De Beers.

El asunto de los diamantes del conflicto y la guerra civil que devastaba a Angola había vuelto tensas las relaciones de De Beers con ese país. A mediados de la década de los noventa el grupo rebelde UNITA había generado más de 3 500 millones de dólares con la venta de diamantes y estaba usando el dinero para financiar su guerra civil contra el gobierno.[11] De Beers, como medida de presión contra el gobierno angoleño, se retiró de Angola y cerró su oficina en Luanda, la capital del país. El gobierno angoleño estaba muy consciente del proceso de evaluación emprendido por De Beers y también del reto que le planteaba Leviev. Éste había aprovechado la oportunidad de ingresar a Angola y había fijado su residencia ahí. En 2000 había tenido un golpe de suerte y obtenido un contrato de exportación que le quitó a De Beers, con valor de 400 millones de dólares. Le había prometido al gobierno de Angola una mayor parte de los ingresos, así como más empleos y mayor prosperidad.

Leviev también ingresó a Namibia y se estableció ahí. El país había sido una fortaleza de De Beers desde hacía muchos años. A finales de 2004 el acuerdo con el gobierno de Namibia estaba a punto de ser revisado. Leviev aprovechó esta oportunidad para entrar en ese país y establecer una fábrica. Los analistas interpretaron esto como una señal al gobierno de Namibia respecto a sus intenciones y también significó llevar la pelea al campo enemigo. Leviev entró a Namibia en 2001. Namibian Minerals Corporation, que se había dedicado a la minería de diamantes, estaba pasando por problemas y su producción estaba por debajo de las expectativas. Leviev intervino para recatarla y su inversión produjo buenos dividendos. La empresa se recuperó y las acciones de Leviev le hicieron persona grata para el presidente Nujoma. El acuerdo con la paraestatal Namdeb le permitió controlar la oferta completa de Namibia. La entrada de Leviev empeoró las cosas para De Beers en este país, además, el gobierno estaba considerando una ley que pusiera fin al monopolio de De Beers en la región. La fábrica de Leviev en Namibia contaba con cerca de 550 trabajadores y era considerada la más grande de África. Su estrategia había sido promover las minas de diamantes como fuente de empleo y adelantos tecnológicos. Los críticos llevaban mucho tiempo arguyendo que De Beers había hecho muy poco por fomentar el crecimiento económico en esos países, mientras que había maximizado las utilidades para sí misma. Le habían presentado el ejemplo de Botswana, que durante mucho tiempo había sufrido de gran pobreza a pesar de que poseía uno de los yacimientos de diamantes más grandes del mundo.

De Beers tenía una fuerte presencia en Botswana. En 2004, 69 por ciento de la producción que iba a dar a De Beers provenía de Botswana.[12] La empresa había sido criticada por descuidar a las comunidades indígenas y Leviev había basado sus planes en atraerlas. Se pensaba que Leviev estaba negociando con el gobierno de Botswana la posibilidad de iniciar una fábrica que sería mucho más grande que la que había establecido en Namibia. Botswana tenía uno de los yacimientos de diamantes más ricos, pero el país afrontaba un agudo problema de desempleo, ya que también es uno de los países más pobres del mundo. Ahí las personas pensaban que la redistribución del patrimonio mineral erradicaría el problema. Leviev aprovechó esta oportunidad y prometió al gobierno de Botswana crear más empleos en la región si se le permitía montar la fábrica. En Namibia había tenido éxito de esa manera y publicitado el arranque de sus fábricas en ese país. Los expertos pensaban que esto podría provocar una reacción en cadena que involucraría también a otros países del sur de África.

¿El cartel llegó a su fin?

El contrato que De Beers tenía con varios gobiernos de África estaba llegando a su fin y lo tendría que renegociar. Los expertos pensaban que el reto de Leviev le podía complicar las cosas a De Beers. La propia empresa había cedido su monopolio al abandonar su política de comprador de última instancia, la cual había permitido que De Beers entrara al mercado a recoger diamantes siempre que se presentara una amenaza de que la oferta se pudiera disparar. Además, los diamantes se habían depreciado.

Sin embargo, la opinión de los expertos respecto a las repercusiones que estos hechos tendrían en el monopolio de la industria estaba dividida. Algunos pensaban que De Beers había tomado la decisión consciente de no comprar diamantes en los mercados libres de África, que representaban alrededor de 15 por ciento (en ocasiones 20 por ciento)

del mercado total, lo cual había provocado que su participación de mercado cayera más o menos a 50 por ciento. También creían que la entrada de más productores era una de las razones que explicaban esa caída. Además, consideraban que Leviev ahora tenía una presencia mayor en el mercado del tallado y el procesamiento de las piedras, pero que sus intereses en el negocio de los diamantes en bruto no eran tan grandes como para significar una amenaza para De Beers.

En 2000 la producción de Rusia era del orden de 1600 millones de dólares, en comparación con la de De Beers, de 5 500 millones de dólares al año. Se creía que la minería de Argyle había llegado al máximo y que las fuentes canadienses también habían llegado a su cúspide. Alrosa había tenido problemas financieros y los expertos pensaban que, salvo que pudiera salir de ellos, no podría hacerle gran mella. Leviev había tenido problemas en Angola cuando el gobierno local decidió terminar su contrato de forma arbitraria. A mediados de 2004 De Beers confiaba que se le permitiría reanudar sus operaciones en Angola. Una de sus minas había comenzado a operar en Canadá. De Beers había estado ganando la partida a Argyle, pero Rusia y Canadá seguían presentando un desafío enorme. Además, según los expertos, se esperaba que la mina de Argyle dejara de producir alrededor de 2008 y, por lo tanto, no sería un desafío importante para De Beers.

Se suponía que tras la reconciliación de De Beers y el Departamento de Justicia de Estados Unidos, la empresa regresaría a este país después de más de medio siglo. La Unión Europea (UE) había aclarado su empresa conjunta con LVMH, misma que facilitó su entrada al segmento minorista. Se suponía que esta alianza facilitaría la venta de alhajas marca De Beers por medio de tiendas selectas de Europa. La Unión Europea también había dado su aprobación a la política de "proveedor selecto" de la empresa. Además, De Beers reorientó su estrategia de publicidad, enfocándola hacia las mujeres que se compran diamantes en lugar de que se los regalen sus maridos. Se esperaba que esto disparara las ventas de diamantes a mujeres y que abriera un nuevo segmento.

En general los observadores decían que si bien estaba claro que el cartel de De Beers había quedado casi desmantelado, éste seguiría dominando la industria, pero a menor escala. Sin embargo, no tenían claro si esto beneficiaría al consumidor de alguna manera. Los diamantes habían sobrevivido gracias a dos condiciones críticas. La primera era el control de De Beers sobre los suministros y la producción, y la segunda había sido su exitosa estrategia de crear la ilusión de que los diamantes eran un objeto tan valioso que ningún precio era demasiado alto para obtenerlos. Sin embargo, ante los hechos ocurridos en la segunda mitad de la década de los noventa y la primera de la de 2000, estas condiciones parecían estar en duda. Pocos pensaban que el monopolio de De Beers perduraría mucho tiempo más.

Notas

1. La palabra *diamante* tiene su origen en el griego *adarnas,* que significa invencible.
2. Ernest Oppenheimer fue el fundador de De Beers. Asumió el control de la empresa en los primeros años del siglo XX y desde entonces la familia Oppenheimer ha dominado De Beers.
3. Imperialista y magnate británico. Ocupó el cargo de administrador de la British South African Company y Rhodesia (hoy Zimbabwe) fue nombrada así en su honor.
4. Importante financiero de Sudáfrica.
5. En 1978 los comerciantes israelíes habían vendido más bien diamantes sin tallar y De Beers los había vuelto a comprar presionando a los bancos israelíes que los habían financiado.
6. Edward Jay Epstein, "Have You Ever Tried to Sell a Diamond?", *Atlantic Monthly*, febrero de 1982.
7. Basado en la teoría desarrollada por Thorstein Veblen, quien planteó esta idea en *The Theory of the Leisure Class*.
8. Por lo general los padres arreglaban el matrimonio de sus hijos y la ceremonia se consumaba siguiendo la tradición local del Shinto, que consistía en que el novio y la novia bebían licor de arroz de un mismo tazón.
9. Edward Jay Epstein, *Op. Cit.*
10. Se requería que los joyeros pagaran una cuota de membresía de 2 000 dólares y, a cambio, recibían un conjunto de certificados para diamantes con grado de inversión, garantías de recompra y capacitación para saber vender a una categoría de clientes totalmente nueva. Venderían las piedras sueltas con certificados que garantizaban un valor de entre 4 000 y 6 000 dólares. Fuente: Edward Jay Epstein, *Op. Cit.*
11. Africa Policy E-Journal, www.africaaction.org, 15 de diciembre de 1998.
12. "De Beers Doubts Leviev's Proposal", www.allafrica.com, 30 de julio de 2004.

Bibliografía

Epstein, Edward Jay, "Have You Ever Tried to Sell a Diamond?", *Atlantic Monthly*, febrero de 1982.

Africa E Policy Journal, www.africaaction.org, 15 de diciembre de 1998.

"With This ring: Following the Worldwide Diamond Trail", reporte mancomunado de NPR y American Radio Network.

Berman, Phyllis y Lea Goldman, "Cracked De Beers", *Forbes Magazine*, www.forbes.com, 9 de septiembre de 2003.

De Beers SA SWOT Analysis, 2004.

McDonald, Duff, "Diamond Frontier", *Time Canada*, 5 de abril de 2004.

"De Beers is in Talks with Justice Department", *Corporate Legal Times*, mayo de 2004.

Gomelsky, Victoria, "Lazare Kaplan Signs 4 Year Marketing Deal in Angola", *National Jeweler*, 1 de junio de 2004.

"Bulgari Forms Direct Venture with Leviev for Direct Supply", *National Jeweler*, 16 de junio de 2004.

"The Cartel Isn't Over", *The Economist*, 17 de julio de 2004.

"De Beers Doubts Leviev's Proposal", www.allafrica.com, 30 de julio de 2004.

Gomelsky, Victoria, "But DTC Representatives Insist SOC Encourages Competition", *National Jeweler*, 16 de marzo de 2004.
Gomelsky, Victoria, "Diamond Trade Eyes Licensing as an Alternative to Branding", *National Jeweler*, 1 de junio de 2004.
Amuphadei, Tangeni, "New Diamond Cutting Factory Threatens De Beers' Monopoly", www.allafrica.com, 6 de julio de 2004.
"Argyle's Fate Could Affect Small Industry", *Billboard*, agosto de 2004.
"Diamond Traders Get Ready for Face-off", *Business Line*, 6 de agosto de 2004.
www.debeers.com
www.cnn.com
www.diamondregistry.com
www.duke.edu

APÉNDICE 1 El torrente de diamantes, 2003

Producción de diamantes en bruto	Diamantes en bruto comprados para producción (tallado)	Valor de exproducción tallada	Contenido de diamantes tallados en venta minorista	Venta minorista de alhajas con diamantes
US$9.4 BN	US$9.8 BN	US$14.8 BN	US$15.8 BN	US$60.0 BN

Fuente: Adaptado de Tacy Ltd., Diamond Intelligence Briefs.

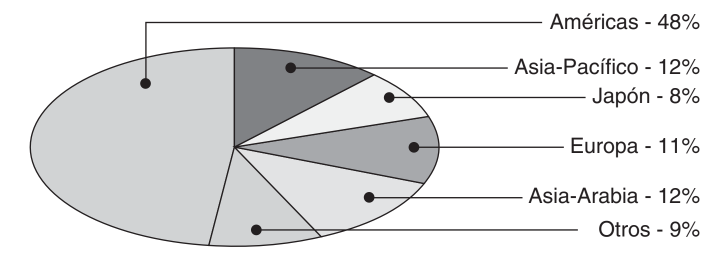
APÉNDICE 2 Producción mundial de diamantes por país, 2003

País productor	Kilates	Precio promedio $/kilate	Valor monetario (dólares)
Angola	6 300	175.00	1 100
Australia	30 994	13.00	417
Botswana	30 412	82.00	2 489
Brasil	700	166.00	83
República de África Central	500	146.00	65
Canadá	11 200	111.00	1 240
Congo (República democrática)	29 000	24.00	686
Ghana	900	26.00	23
Guinea	400	220.00	88
Namibia	1 550	306.00	474
Rusia	19 000	84.00	1 600
Sierra Leona	500	276.00	138
Sudáfrica	12 400	89.00	1 100
Tanzania	166	115.00	19

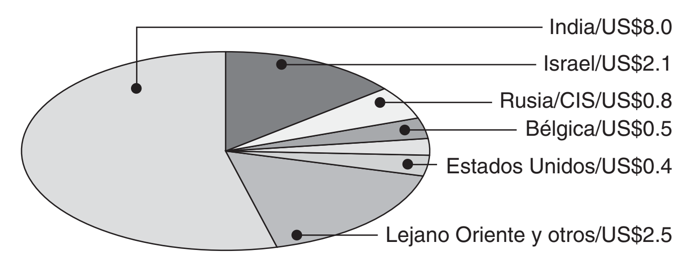
Fuente: DeBeers, Rio Tinto, BHP Billiton.

APÉNDICE 3 Valor de los diamantes en venta minoritas y productos tallados

Valor de los diamantes en la venta minorista mundial (15 800 millones de dólares) por región (a precios de mayoreo de los diamantes tallados)



Valor de producción tallada por centro (miles de millones de dólares



Fuente: www.duke.edu

APÉNDICE 4 Exportadores e importadores

Los 10 exportadores más importantes

	Valor (dólares)			
	2000	**1995**	**1990**	**1985**
Bélgica-Luxemburgo	13 681 563	11 489 341	7 696 802	3 403 628
Israel	10 157 337	5 936 447	3 550 382	1 514 118
Reino Unido	7 019 267	4 896 441	3 593 482	1 710 982
Sudáfrica	6 713 276	2 236 945	747 107	392 406
India	6 661 011	4 620 240	2 697 328	1 256 110
Estados Unidos	4 225 119	2 175 744	1 649 582	564 429
Hong Kong	2 040 104	1 009 917	794 099	180 229
Suiza	1 170 499	1 853 148	2 529 556	1 114 382
República de Congo	728 735	820 803	274 428	135 326
Angola	633 265	161 849	–	203
Resto del mundo	3 344 980	4 810 659	3 802 472	924 091
Mercado total	56 375 156	40 101 563	27 335 260	11 195 904

Continúa

APÉNDICE 4 (*Continúa*)

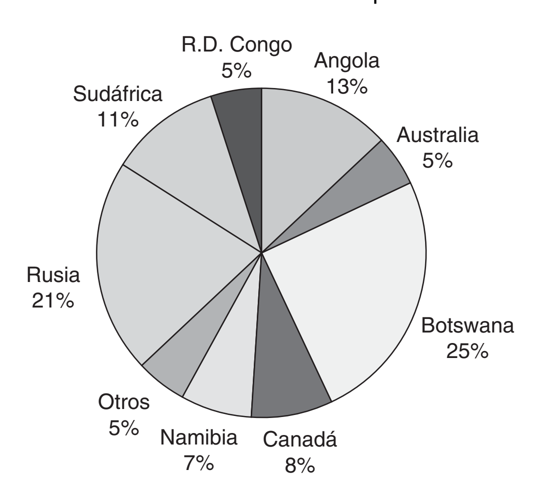
Los 10 exportadores más importantes

	Valor (dólares)			
	2000	**1995**	**1990**	**1985**
Estados Unidos	12 104 168	6 406 716	4 533 929	3 157 471
Bélgica-Luxemburgo	10 781 130	9 463 162	6 107 572	2 213 333
Israel	6 699 672	4 517 588	2 723 619	997 760
Reino Unido	6 041 188	4 186 784	2 641 130	1 443 321
India	5 293 499	3 449 138	2 073 429	873 100
Hong Kong	4 889 147	3 564 683	1 828 487	584 460
Suiza	3 243 892	1 777 304	2 085 655	429 912
Japón	1 273 153	2 790 416	2 648 294	605 148
Tailandia	944 463	1 065 615	696 348	72 866
Emiratos Árabes Unidos	643 109	89 623	19 498	3 065
Resto del mundo	4 461 645	2 790 525	1 982 250	815 368
Mercado total	56 375 156	40 101 564	27 335 260	11 195 804

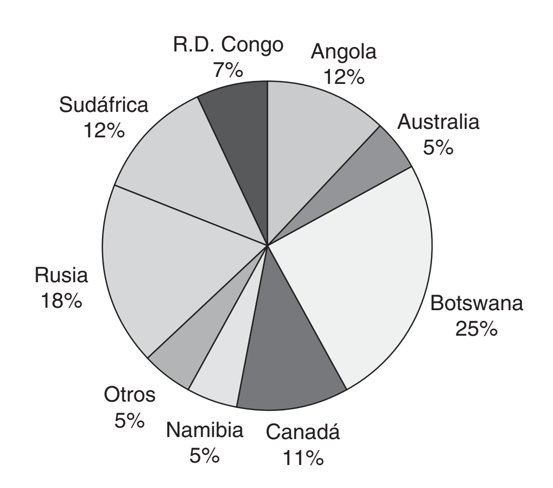
Fuente: www.duke.edu

APÉNDICE 5 Producción estimada de diamantes en el mundo (%)

Producción mundial estimada para 2002



Producción mundial estimada para 2003



Fuente: www.debeersgroup.com

APÉNDICE 6 Producción mundial de minas de diamantes por segmento

País	2000			2001			2002		
	Piedra preciosa	Industrial	Total	Piedra preciosa	Industrial	Total	Piedra preciosa	Industrial	Total
Angola	5 400	600	6 000	4 653	517	5 170	5 400	600	6 000
Australia	12 014	14 684	26 698	10 700	13 100	23 800	15 100	18 500	33 600
Botswana	19 700	4 950	24 650	20 100	5 060	25 160	21 300	7 100	28 400
Brasil	300	600	900	1 000	–	1 000	700	–	700
Canadá	2 000	N/A	2 000	2 600	–	2 600	3 700	–	3 700
República de África Central	400	150	550	360	120	480	375	125	500
China	230	920	1 150	235	950	1 185	235	955	1 190
Congo	3 500	14 200	17 500	9 100	9 100	18 200	9 100	9 100	18 200
Costa de Marfil	200	100	300	210	110	320	160	90	250
Ghana	178	712	880	700	170	870	770	193	963
Guinea	410	140	550	270	90	360	270	100	370
Liberia	120	80	200	100	70	170	120	80	200
Namibia	1 520	80	1 600	1 490	–	1 490	1 350	–	1 350
Rusia	11 600	11 600	23 200	11 600	11 600	23 200	11 500	11 500	23 000
Sierra Leona	450	150	600	450	150	600	450	150	600
Sudáfrica	4 300	6 480	10 780	4 470	6 700	11 770	4 350	6 530	10 880
Tanzania	35	55	90	302	53	355	182	33	215
Venezuela	60	40	100	85	40	125	15	40	55
Zimbabwe	7	13	20	5	10	15	–	–	–
Otros	258	143	401	70	200	270	25	68	93
Totales	62 600	55 600	118 000	68 500	48 000	117 000	75 200	55 200	130 000

Fuente: www.diamondregistry.com

Dell en China. El replanteamiento estratégico

C-11

R. Muthukumar
Srinath Manda

ICFAI University Press, Business School Case Development Centre

Dell está cambiando la forma de vender computadoras en Asia.[1]

— Archana Gidwani, analista de Gartner Group

Nos preocupamos más por nosotros mismos que por la competencia. Lo único que nos puede llevar a un tropiezo es nuestra forma de hacer las cosas.[2]

— Michael Dell, presidente del consejo de Dell Inc.

Dell, la empresa más grande del mundo en la venta de computadoras (figura 1), ofrece servidores de redes, sistemas de almacenaje e interruptores de ehternet a clientes empresariales, así como computadoras personales de escritorio y portátiles a clientes individuales. La empresa también vende computadoras de mano y comercializa software y periféricos (apéndice 1). Dell, que en el ejercicio fiscal 2003-2004 registró ingresos por 41 000 millones de dólares (figura 2), genera alrededor de 80 por ciento de sus ventas con sus computadoras personales de escritorio y portátiles[3] (figura 3). La empresa opera en 13 mercados de la zona Asia-Pacífico, con plantas en China y Malasia, y en el ejercicio fiscal de 2004 registró ventas por 4346 millones de dólares en esa región (apéndice 2). La empresa comenzó a dirigir la mirada a China en 1998. En 2003 las ventas en este país, con una población de 1300 millones de habitantes, sumaron 22 millones de dólares (las segundas ventas más altas después de las de Estados Unidos).[4] Alrededor de 40 por ciento de las computadoras del mundo fueron fabricadas en China.[5] La participación de Dell en el mercado chino de las computadoras pasó de menos de uno por ciento en 1998 a 7.4 por ciento en 2004.[6] Sin embargo, las empresas chinas que venden computadoras personales, como Legend y Founder, comenzaron a presentar una ruda competencia ante Dell con sus precios. Por lo mismo, la empresa decidió cambiar de estrategia y se retiró del mercado de consumo y para concentrarse en los servidores y otros productos del segmento alto del mercado.

Evolución de Dell en China

En 1984, Michael Dell comenzó a vender computadoras personales directamente a los clientes en Texas, sin utilizar los servicios de minoristas e intermediarios. En 1987 llamó a su empresa Dell Computer y estableció oficinas de ventas internacionales. En 1988 comenzó a venderle a clientes más grandes, entre otros a oficinas de gobierno, y se convirtió en una empresa pública que cotiza en bolsa. Dell abrió subsidiarias en Japón y Australia en 1993 y abandonó los establecimientos minoristas en 1994 para concentrarse en sus orígenes de pedidos por correo. En 1996 comenzó a vender computadoras personales por medio de su sitio web.

En 1995 entró a China y en 1998 inició la producción y las instalaciones para los clientes de ese país. Dell se anunció de forma profusa con cartelones en la calle.[7] Su modelo "justo a tiempo" la ayudó a mantener sus niveles de inventario, más o menos con un valor de suministros para seis días, en comparación con los 40 días de Legend, la líder china en el campo de las computadoras personales. La estrategia de "hechas a la medida" de Dell le ayudó a mantener inventarios bajos, con lo cual ahorró el tiempo y el dinero que se habrían desperdiciado en almacenaje, disminuir sus costos y aumentar sus márgenes de utilidad. Gracias a esta estrategia en 1998 su participación de mercado en China aumentó de menos de uno a 1.2 por ciento, mientras que la de Compaq, entonces la más grande del mundo, disminuyó de 3.5 a 2.7 por ciento.[8]

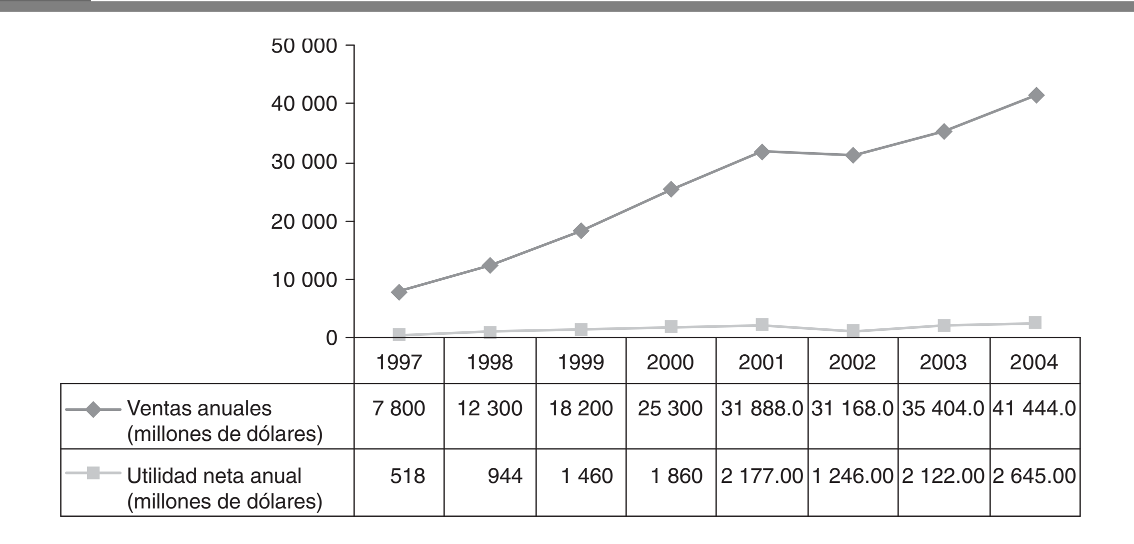
IBM, Compaq y Hewlett-Packard, que entraron al mercado chino a principios de la década de los noventa, fueron perdiendo sus participaciones de mercado poco a poco cuando las empresas locales, como Legend, Founder y Tongfang, comenzaron a expandirse. En 1999, Dell se había convertido en el fabricante de computadoras personales que ocupaba el octavo lugar entre los más grandes del país, con una participación de mercado de 3.8 por ciento (figura 4).[9]

FIGURA 1 Worldwide PC Shipments (2003-2004, 3Q)

Lugar	Vendedor	3er trimestre 2004 (unidades en millones)	Participación de mercado (%)	3er trimestre 2003 (unidades en millones)	Participación de mercado (%)	Crecimiento en unidades (%)
1	**Dell**	**8.05**	**18.2**	**6.67**	**16.9**	**20.7**
2	HP	7.15	16.2	6.56	16.6	9.1
3	IBM	2.64	6	2.27	5.8	16.4
4	Fujitsu	1.73	3.9	1.56	4	10.7
5	Toshiba	1.6	3.6	1.38	3.5	16.5
6	Otras	23.01	52.1	21.05	53.3	9.3

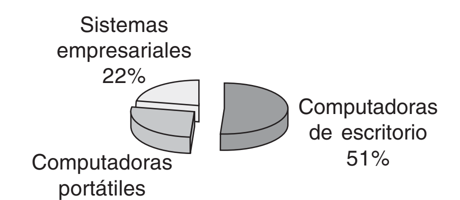
Fuente: www.itfacts.biz

FIGURA 2 Dell (global). Ventas y utilidades (1997-2004)



	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ventas anuales (millones de dólares)	7 800	12 300	18 200	25 300	31 888.0	31 168.0	35 404.0	41 444.0
Utilidad neta anual (millones de dólares)	518	944	1 460	1 860	2 177.00	1 246.00	2 122.00	2 645.00

FIGURA 3 Dell: Ventas por producto (2004)



	Millones de dólares	% del total
Computadoras de escritorio	21 026	51
Computadoras portátiles	11 380	27
Sistemas empresariales	9 038	22
Total	41 444	100

FIGURA 4 Las 10 empresas vendedoras de PC más grandes de China (1999)

1. Legend
2. IBM
3. Hewlett-Packard
4. Founder
5. Compaq
6. Great Wall
7. Toshiba
8. Dell
9. NEC Japón
10. Acer

Fuente: Chowdhury, Neel, "Dell Cracks China", *Fortune,* Vol. 139, Núm. 12, 21 de junio de 1999, p. 120.

Las empresas paraestatales, las pequeñas empresas, las oficinas de gobierno y las instituciones educativas representaban la mayor parte de las ventas de computadoras personales en China. En 1999, China ocupaba el quinto lugar entre los mercados más grandes por país, después de Estados Unidos, Japón, Alemania y Gran Bretaña. IBM, Hewlett-Packard y otros fabricantes de computadoras personales se concentraban más en proyectos tecnológicos grandes para todo el país.[10] Dell se dirigió al segmento de mercado de precio bajo de las computadoras personales por medio de la venta directa. En China había relativamente pocos usuarios de Internet, debido a esto Dell sólo realizó cinco por ciento de sus ventas directas en China por medio de Internet, en comparación con 25 por ciento en el ámbito global.[11] En 2000, Dell contaba con 110 números telefónicos gratuitos en toda China para ofrecer a los clientes ventas y apoyo técnico, y su personal de ventas recorría las ciudades para captar nuevos clientes. Se concentraba en las grandes empresas, en particular en las paraestatales chinas, y obtenía de ellas dos tercios de sus ventas. En el segmento de las Cuentas de Grandes Corporaciones (CGC), que incluía a empresas con 1500 empleados o más, Dell tenía una cantidad significativa de negocios repetidos. En el segmento de las CGC, cinco sectores principales representaban 50 por ciento de los negocios de Dell: el gobierno, la educación, las telecomunicaciones, la energía eléctrica y las finanzas.[12]

Para proporcionar a sus clientes mejores productos y servicios Dell introdujo numerosos modelos a precios más bajos. Además de sus productos previos, como las computadoras personales de escritorio Optiplex, las computadoras portátiles Latitude y los servidores PowerEdge para empresas grandes, lanzó las computadoras personales Dimension para atraer a los negocios pequeños y medianos. En 2000, para atraer a clientes por medio de su sitio web, redujo mucho los precios de su computadora personal Dimension, modelo 4500S, ofreciéndolas al precio más o menos bajo de 966 dólares. En respuesta, Legend redujo 14 por ciento el precio de su Tianlin, una computadora personal comparable a la de Dell, ofreciéndola tan sólo por 967 dólares. La ventaja de Dell era que, gracias a su modelo de venta directa, los clientes podían ordenar sus computadoras en línea y por teléfono, en lugar de hacerlo en establecimientos tradicionales.[13] En noviembre de 2000, Dell incrementó su capacidad a 1.5 veces más servidores de computadora y al doble de cantidad de computadoras de escritorio y portátiles.[14]

En 2001, Dell comenzó a producir sus computadoras de escritorio para el mercado japonés en Malasia y China porque ahí los costos operativos eran más bajos.[15] En ese mismo año introdujo su modelo SmartPC, que se concentraba en tres funciones diferentes: conectividad con Internet, entretenimiento y programas educativos para niños, al segmento bajo del mercado. El precio de venta de una SmartPC era de alrededor de 600 dólares, mientras que, en promedio, una computadora de otras marcas internacionales requería una inversión superior a 1000 dólares. Tongxi, el modelo de precio más bajo ofrecido por Legend, tenía un precio de venta de unos 628 dólares.[16] La SmartPC ayudó a Dell a convertirse en el principal proveedor extranjero de computadoras personales de China.

A los clientes chinos les gustaba probar las computadoras antes de comprarlas. La mayor parte de los proveedores creían que el mejor camino para llegar a ellos era por medio de una gran cantidad de establecimientos minoristas, así que Dell montó kioscos para exhibir sus SmartPC y otros productos[17] con el fin de que los consumidores pudieran verlas y tocarlas en lugar de comprarlas sin haberlas visto. Los representantes de Dell explicaban la tecnología, las aplicaciones, las diferentes formas de instalar el sistema y los programas de compra para los consumidores.

Según una investigación de ChinaInfo, en 2002 sólo 2.3 por ciento de los hogares urbanos de China poseían una computadora, en comparación con 55 por ciento en Estados Unidos. China decidió ir eliminando los aranceles para productos de tecnología informática, como computadoras, equipo de telecomunicaciones y software, así como las barreras no arancelarias para el comercio, como las cuotas, las licencias y los permisos para 2005.[18] En 2002, China estableció su primer centro de investigación y desarrollo fuera de Estados Unidos en Shanghai, China.[19]

Los ingresos de Dell en el mercado chino de las computadoras sumaron 8000 millones en 2003, casi el doble que los de 2002. Las ventas de Dell en China se dispararon de 45 por ciento en 2002 a cerca de 60 por ciento del total de sus ventas en la zona Asia-Pacífico en 2003, lo que convirtió al país en el cuarto mercado más grande, después de Estados Unidos, Gran Bretaña y Japón.[20] La participación de mercado de Dell aumentó a siete por ciento del mercado chino,

FIGURA 5 Las 10 empresas vendedoras de computadoras personales más grandes de China (2002-2003)

	Empresa	Embarques de PC	Participación de mercado (2003)	Participación de mercado (2002)
1	Legend	3 545 000	27%	30%
2	Founder	1 314 000	10%	10%
3	Tongfang	995 000	8%	6%
4	**Dell**	**860 000**	**7%**	**5%**
5	IBM	642 000	5%	4%
6	HP	442 000	3%	3%

Fuente: www.siliconstrategies.com

FIGURA 6 Crecimiento del uso de Internet en China (2000-2004)

Año	Usuarios	% del total
2000	22 500 000	1.70%
2001	33 700 000	2.60%
2002	59 100 000	4.60%
2003	69 000 000	5.40%
2004	87 000 000	6.80%

Usuarios de Internet- Primeros 10 países (2004)

	País	Usuarios de Internet	Población	Penetración de Internet	% usuarios en el mundo
1	Estados Unidos	202 452 190	293 271 500	69.00%	25.30%
2	China	87 000 000	1 288 307 100	6.80%	10.90%
3	Japón	66 548 060	127 853 600	52.10%	8.30%
4	Alemania	47 182 668	82 633 200	57.10%	5.90%
5	Reino Unido	34 874 492	59 595 900	58.50%	4.40%
6	Corea del Sur	30 670 000	49 131 700	62.40%	3.80%
7	Italia	28 610 000	57 987 100	49.30%	3.60%
8	Francia	23 216 191	60 011 200	38.70%	2.90%
9	Canadá	20 450 000	31 846 900	64.20%	2.60%
10	Brasil	19 311 854	179 383 500	10.80%	2.40%

Fuente: www.internetworldstats.com, 30 de septiembre de 2004.

mientras que la participación de Legend disminuyó a 27 por ciento (figura 5). La población de Internet de China creció 28 por ciento en un año, para llegar a 87 millones en 2003. El número de usuarios de Internet por computadora en China estaba creciendo más rápido que en el resto del mundo (figura 6). Las computadoras y el acceso de alta velocidad a Internet costaban menos que en Estados Unidos y Europa. En noviembre de 2003, Dell estableció instalaciones de apoyo al hardware en el llamado Enterprise Command Center (ECC) de Texas y en 2004 abrió otro en Xiamen, China, para ofrecer servicio a los usuarios. Dell proyectaba utilizar los ECC para vigilar, rastrear y administrar los trabajos de servicios de forma continua, de principio a fin.[21]

Desafíos crecientes

A pesar de estas medidas, Dell llevaba mucho tiempo enfrentando la presión constante de fabricantes locales de computadoras personales en China. Según Gartner, un investigador y analista del sector de la TI, los precios y los márgenes de utilidad habían venido disminuyendo de forma drástica, y las empresas que vendían computadoras personales que querían incrementar su participación de mercado no estaban obteniendo grandes utilidades. Para poder sobrevivir en estas condiciones del mercado, Dell podría reducir sus niveles de calidad y servicio, lo que daría como resultado la insatisfacción de los clientes, o podría mantener los niveles de calidad y servicio, pero a costa de la disminución en sus utilidades. Por lo anterior, decidió dejar de enfocarse en el segmento de los consumidores del segmento bajo y enfocarse en el segmento alto. Tomó esta decisión no sólo debido a la presión de los precios, sino también como resultado de su modelo de venta directa. Como la empresa manejaba estas funciones desde ciudades grandes, los clientes se quejaban por la lentitud de la entrega y el mal servicio y apoyo. Los vendedores de computadoras personales comenzaron a concentrarse en los consumidores de ciudades más pequeñas, de pueblos y de zonas rurales. En 2004, Dell abandonó el sector de los consumidores chinos del segmento bajo y redujo su meta general de crecimiento debido a la enorme competencia. Tomó la medida en medio de las guerras de precios que estaban ocurriendo en el segmento bajo de consumidores en China. Los competidores locales redujeron sus precios a tan sólo 360 dólares por unidad. Legend ofrecía su modelo de computadora personal a un precio de 362 dólares. Langchao introdujo una computadora personal a 241 dólares. Las computadoras personales de Dell dirigidas a este mercado, que tenían un precio de 483 dólares, no se habían estado vendiendo muy bien, así que decidió dirigirse al segmento alto del mercado y concentrarse en los servidores, las impresoras y los dispositivos para almacenar datos.[22] Además de lo anterior, aumentó hasta 13 por ciento los precios de varios de sus productos.[23] Se dirigió sobre todo al mercado de las corporaciones. Aún así seguía siendo el tercer vendedor de PC más grande de China, con una participación de mercado de alrededor de 7.4 por ciento.

Como medida estratégica para aprovechar la creciente popularidad del Linux (apéndice 3), un sistema operativo de fuente abierta, estable y más barato, Dell se alió con Oracle en China para ofrecer en sus productos el software

de Oracle, basado en el Linux.[24] Los esfuerzos del gobierno chino por imponer una norma nacional de un software de fuente abierta, con el propósito de contrarrestar el imperio de Windows, también influyeron en esta medida.

En 2004, Dell captó una participación de 24.1 por ciento de los embarques de servidores, mientras que sus embarques de computadoras personales, que captaron una participación del mercado chino de 7.3 por ciento, ocuparon el tercer lugar. En la Conferencia Anual de Tecnología de la Información de 2004 en China, recibió el premio de "Mejor empresa extranjera en el ramo de las computadoras personales por el buen desempeño de sus productos en 2003", otorgado por el Centro de Desarrollo de la Industria Informática de China (CDII).[25] Sin embargo, Legend y Founder Electronics ocupaban un lugar más alto que Dell, con una participación de mercado de 25.7 y 11.3 por ciento, respectivamente. La popularidad de Legend, el principal competidor de Dell en China, había disminuido desde 2002. La empresa había entrado en demasiados campos y había perdido su enfoque en su negocio central de computadoras. Esto fue beneficioso para Dell, que pudo introducir sus ventas a los ministerios y las entidades del gobierno chino, que hasta entonces habían sido leales compradores de Legend, la cual, en 2004, como parte de la campaña para su nueva marca, cambió su nombre a Lenovo y comenzó a seguir el modelo de venta directa de Dell en China con el fin de ganar participación de mercado. Legend celebró un contrato para suministrar equipo de tecnología de cómputo para los Juegos Olímpicos de Invierno que tendrían lugar en Turín en 2006 y otro para los Juegos Olímpicos de Verano que tendrían lugar en Beiging en 2008, los cuales le ayudarían a mejorar el reconocimiento de su marca y a crear su imagen global. IBM y Legend pensaban constituir una empresa conjunta en el negocio de las computadoras personales para aprovechar el mercado chino.[26] Se estimaba que el mercado de las computadoras personales de China crecería alrededor de 19 por ciento en 2004-2005. Dell planeaba que su planta de computadoras personales en China se convirtiera en su principal instalación productiva para todo el norte de Asia, que incluye Japón, Corea y Taiwán. Proyectaba proporcionar productos de alta calidad, apoyo y servicios tanto al usuario final como a los clientes corporativos, con lo cual llevaría la experiencia del cliente de Dell en China al nivel más alto posible.[27]

Los observadores estiman que el cambio de estrategia de Dell demuestra que tiene confianza en su posición de mercado y en el reconocimiento de la marca en China y que considera que no necesita competir con otras empresas chinas que apenas están entrando en el mercado. Además, puede volver a entrar al mercado cuando algunas empresas salgan de él. Para la empresa esta medida significaría una desaceleración del crecimiento actual de las ventas unitarias, que disminuirían de 300 a 200 por ciento.[28] En una entrevista telefónica Bill Amelio, el presidente de la zona Asia Pacífico de Dell, le dijo a *Reuters* que cuando el IDC publique sus datos, la empresa tal vez haya bajado de su tercera posición a la cuarta, debido al impulso de Tongfang Co., Ltd. en el sector educativo. Otros vendedores extranjeros importantes en este mercado son Hewlett-Packard Co, que se ha dirigido mucho al mercado chino de consumo, e IBM, que se dirige al segmento alto del mercado. Hasta la fecha Dell ha concentrado la mayor parte de sus actividades en el terreno de las computadoras personales en China en el mercado de las corporaciones, donde los márgenes de utilidad suelen ser más altos.[29]

Kevin Rollins, presidente de Dell, informó a los medios que el líder de las computadoras personales había salido del mercado de consumo del segmento bajo en China debido a "una falsa interpretación" de la estrategia de la empresa. Además, reiteró que, en ese país, la empresa sigue comprometida con el mercado de los consumidores y el de las empresas, también aclaró: "de tiempo en tiempo optaremos por poner mayor o menor énfasis en ciertos productos y en ciertos segmentos de clientes". Declaró, además, que Dell nunca cesa de evaluar las relativas fortalezas de sus diversos mercados. "De tiempo en tiempo lo que podríamos hacer en Alemania, Estados Unidos, China o cualquier otro lugar es avanzar o retroceder con base en las características de la rentabilidad. Basta con echar un vistazo a todo el orbe y ver cuál es el segmento de clientes menos rentable, y ése es el mundo de los consumidores. Todos los demás son mejores. Dell jamás se sale del todo, tan sólo pone mayor o menor énfasis".[30]

NOTAS

1. Chowdhury, Neel, "Dell Cracks China", *Fortune*, Vol. 139, Núm. 12, 21 de junio de 1999, p. 120.
2. Barker, Colin, "Dell is gathering speed in storage, printers and China-talks with Michael Dell about his confident push into new markets and his plans for globalization", www.computing.co.uk, 23 de septiembre de 2003.
3. Lower, Josh, "Dell Inc-Company Fact sheet", www.hoovers.com.
4. "China Market Report-China Internet Market Brief", www.internetworldstatus.com, 27 de octubre de 2004.
5. Lengel, Jim, "Teaching with technology-Technology in China", www.powertolearn.com, 13 de abril de 2004.
6. Hamm, Steve, Manjeet Kripalani, Bruce Einhorn y Andy Reinhardt, "Tech's Future", www.businessweek.com, 27 de septiembre de 2004.
7. "Dell Cracks China", *op. cit.*
8. *Ibid.*
9. "Dell puts classic strategy on back burner", Country Monitor, Vol. 8, Núm. 3, 26 de enero de 2000, p. 7.
10. "Dell Cracks China", *op. cit.*
11. "Dell puts classic strategy on back burner", *op. cit.*
12. *Ibid.*
13. Tanase, Corey, "Dell Computers in the China PC Market", www.babsonfreepress.com, 10 de octubre de 2002.
14. "Dell Upbeat on Chinese Market", www.china.org.cn, 23 de marzo de 2001.
15. Tham, Irene, "Dell transfers desktop production to China", www.zdnet.com, 21 de septiembre de 2001.
16. "Dell entices China with cheap computers", www.news.com, 29 de noviembre de 2001.
17. "Tech's Future", *op. cit.*
18. Xu, Shidong, "The China Syndrome", www.cio.com, 1 de septiembre de 2002.
19. "PC Giant Dell Sets up R&D Center in Shanghai", www.china.org.cn, 6 de julio de 2002.
20. "Dell-Oracle China tie-up may squeeze Microsoft", www.obsidian.co.za, 3 de marzo de 2004.

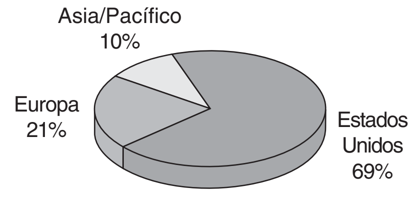
21. Pérez, Juan Carlos, "Dell hopes support hubs will improve service delivery", www.computerworld.com, 13 de septiembre de 2004.
22. "Dell gets out of China's low-end PC market", www.silicon.com, 16 de agosto de 2004.
23. Park, Andrew y Lauren Young, "Dell Outfoxes Its Rivals", www.businessweek.com, 6 de septiembre de 2004.
24. "Dell-Oracle China tie-up may squeeze Microsoft", *op. cit.*
25. "Dell Leads China Server Market", www.dell.com, 2 de marzo de 2004.
26. "Lenovo, IBM to set up JV", www.chinadaily.com.cn, 10 de noviembre de 2004.
27. www.dell.com
28. Denlinger, Paul, "China Business Strategy: Dell China Heads For Mid-Market", www.china-ready.com, 16 de agosto de 2004.
29. Young, Doug, "Dell exits low-end China consumer PC market", www.isyourjobgoingoffshore.com, 16 de agosto de 2004.
30. "Dell Ceo slams China exit report", Business Times, www.it,asia1.com, 12 de octubre de 2004.

APÉNDICE 1 Dell. Productos y Servicios

Productos	Descripción
Servidores PowerEdge	Servidores utilizados por las empresas para desempeñar aplicaciones complejas.
Conexiones PowerConnect	Utilizadas para conectar las computadoras a los servidores.
Productos de almacenamiento	Sistemas de almacenaje de bases de datos escalables.
Computadoras de escritorio Optiplex	Computadoras para corporaciones e instituciones.
Computadoras de escritorio Dimension	Computadoras para pequeñas empresas y el hogar.
Computadoras portátiles Latitude	Sistemas portátiles para clientes corporativos.
Computadoras portátiles Inspiron	Sistemas portátiles para pequeñas empresas.
Estaciones de trabajo Precision	Sistemas con diseño computarizado, creación digital de contenido y modelos financieros y económicos.
Monitores	Monitores de pantalla plana y cuadrada.
Impresoras	Productos para crear imágenes.
Computadoras de mano	Sistemas con características de fábrica, pantallas a color y espacios de extensión para añadir memoria.
Periféricos	Ofrecidos de fábrica y de terceros, como cámaras, monitores, proyectores, etcétera.
Servicios	Oferta de servicios profesionales y de desarrollo, así como capacitación y certificación para grupos de empresas.

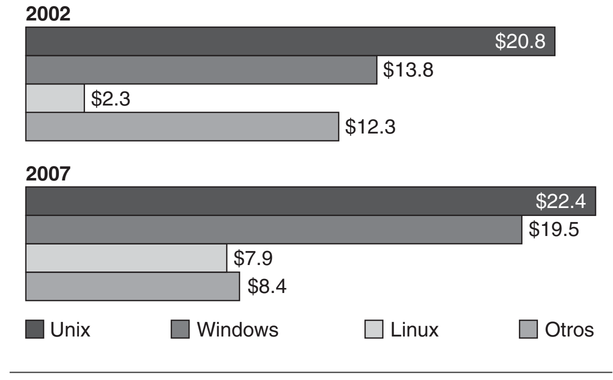
Source: www.dell.com

APÉNDICE 2 Dell. Ventas por región (2004)



	Millones de dólares	% del total
Estados Unidos	28 603	69
Europa	8 495	21
Asia/Pacífico	4 346	10
Total	41 444	100

APÉNDICE 3 Ingresos de clientes de servidores por sistema operativo (miles de millones de dólares) 2002 y 2007



Fuente: Is It Time for Linux? www.emarketer.com, 26 de octubre de 2004.

Fiat y GM. La problemática alianza

C-12

Roopa Umashankar

ICFAI University Press, Business School Case Development Centre

Jamás renunciaremos a la opción a venta a menos que exista una fórmula favorable para las dos partes. Nuestro objetivo irrenunciable es acercarnos más a GM.[1]

—Paolo Fresco, expresidente de grupo Fiat

GM no quiere adquirir a Fiat, pero lo último que quiere es verse involucrada en una feroz batalla legal.[2]

—Kevin Lilley de Royal London Asset Management, Londres

En 2000 el conglomerado Fiat SpA (Fiat) y General Motors Corp. (GM), el fabricante de automóviles más grande del mundo,[3] formaron una "alianza estratégica e industrial" con sus divisiones de automóviles de Europa y América Latina. GM adquirió un interés de 20 por ciento en Fiat Auto Holdings BV (Fiat Auto), la división de automóviles de Fiat. Por otra parte, Fiat adquirió un interés de 5.1 por ciento en GM. El contrato incluía una "opción a venta"[4] la cual establecía que, en un plazo de cuatro años, Fiat tendría el derecho de vender su 80 por ciento restante a GM, a valor justo de mercado. Sin embargo, cuando se celebró el contrato, la consideración principal para formar la alianza no era la opción a venta, sino las sinergias, como la posibilidad de ahorrar costos y compartir las tecnologías de los automotores.

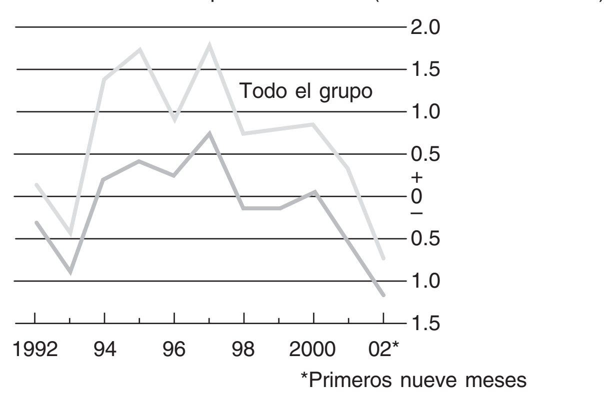
Para Fiat el fondo de esta alianza era que quería salvar a su maltrecha división de automóviles, la cual había venido registrando pérdidas desde la década de los noventa (figura 1). En el caso de GM, la alianza era necesaria para poder seguir el ritmo de la tendencia de consolidación de la industria automotriz, en la cual se habían estado registrando rápidas fusiones de empresas desde finales de la década de los noventa. En 2000, ante la disminución de las operaciones de GM en Europa (figura 2), el gigante de los automóviles consideró que esta alianza sería importante para reforzar sus operaciones tanto en Europa como en América Latina (apéndice 1). En 2003, cuando las pérdidas de Fiat aumentaron, la empresa trató de recapitalizarse, y como GM no participó en esta recapitalización, su interés en Fiat Auto se redujo de 20 a 10 por ciento. En 2004 Fiat proyectaba ejercer su opción a vender el restante 90 por ciento de Fiat Auto a GM, pero esta argumentó que la recapitalización y la venta de la rama financiera de Fiat (Fidis) en 2003 habían anulado la opción a venta. Con Fiat tratando de deshacerse de Fiat Auto, que producía pérdidas, y con la negativa de GM a adquirir el interés restante en la división de automóviles, la alianza, que había comenzado como algo histórico, se convirtió en una batalla legal entre estos dos fabricantes de automóviles.

Panorama de la alianza de los fabricantes de automóviles

A finales de la década de los noventa la industria automotriz estaba pasando por una rápida fase de consolidación por medio de fusiones y adquisiciones. Las empresas estaban optando por la consolidación con el fin de eliminar las limitaciones geográficas y las debilidades de las líneas de productos, y también para sobrevivir en medio de una creciente competencia. La fusión de Daimler-Benz y Chrysler, que tuvo lugar en 1998, la adquisición de Volvo por parte de Ford en 1999 y la compra de un interés considerable de Nissan por parte de Renault ese mismo año estaban marcando el ritmo de la competencia global en una industria automotriz en consolidación. En 1999 el Grupo Fiat, el empleador privado más grande de Italia (apéndice 2), también estaba buscando un socio porque su participación de mercado en ese país, Europa Occidental y Sudamérica estaba disminuyendo. En 2000 la participación en el mercado inter-

FIGURA 1 Hora de reacomodar las cosas. Pérdida/utilidad de operación de Fiat (miles de millones de euros)





*Primeros nueve meses

Fuente: www.economist.com.

no de Fiat, de 42.6 por ciento que tenía en 1997, había caído a 35.4 por ciento. En el mercado de Europa Occidental la participación de Fiat, de 11.73 por ciento[5] que tenía en 1997, disminuyó a 9.5 por ciento en 2000. Con el peso de su exceso de capacidad, las utilidades de Fiat Autos disminuyeron de forma considerable (figura 3). De ahí que Fiat buscara un socio para revivir su posición en los mercados de automóviles de Europa y América Latina. En 1999 fracasaron los intentos que Fiat había realizado para fusionar su división de automóviles con grandes fabricantes, como BMW de Alemania y Volvo de Suecia.[6] En ese mismo año Fiat se había dirigido a GM para despojarse de Fiat Auto, a cambio de un tercio de interés. El acercamiento se debió a dos razones muy importantes. En primer término, para aprovechar la presencia de GM en América del Norte, el único lugar donde las operaciones de Fiat y GM no se sobreponían (apéndice 3) y, en segundo, para resolver los problemas que tanto Fiat como GM estaban teniendo en los mercados de Europa y América del Sur. Pero como GM rechazó la propuesta, tampoco esta vez pudo Fiat revivir su maltrecha división de automóviles.

A finales de 1999 DaimlerChrysler ofreció comprar el negocio Fiat Auto completo. Aun cuando la venta de su división de automóviles era una vergüenza para la "pericia industrial italiana", Fiat aceptó la propuesta. Sin embargo, GM intervino temerosa del efecto que la combinación de DaimlerChrysler y Fiat tendría en sus ya de por sí maltrechas operaciones europeas. En Europa GM había tropezado con el exceso de capacidad de sus marcas, como Opel, Vauxhall, Saab y Chevrolet. En 2000 las utilidades de GM habían disminuido 25.8 por ciento, a 4 500 millones de dólares. Domenic Martilotti, un analista de Bear Stearns & Co. Inc. de Nueva York, dijo: "El balance general de GM no está en muy buena forma".[7] Como medida defensiva GM aceptó la propuesta de aliarse con Fiat. Al enumerar algunas ventajas (apéndice 4) de las alianzas GM declaró: "En ocasiones las empresas consideran que la única opción de la que pueden disponer son las alianzas. En pocas palabras, no estamos en el negocio de adquirir una empresa con la que no podamos trabajar en forma de sociedad, porque el negocio de los automóviles es demasiado difícil como para que nosotros luchemos contra nuestros propios socios. Con una alianza establecemos la relación a sabiendas de que nuestro socio también quiere establecerla. Con algunos de nuestros socios actuales optamos por una alianza porque ése es el camino que también ellos querían seguir".[8] Se decía que DaimlerChrysler había rechazado la oferta de Fiat de que ella siguiera operando las fábricas de Fiat, las cuales estaban funcionando al 60 por ciento[9] de su capacidad. Así fue como, en marzo de 2000, GM y Fiat formaron una alianza.

Se dijo que la alianza era una de "aliados en costos, pero competidores en mercados", porque Fiat y GM declararon que las dos empresas seguirían siendo competidores en los mercados de Europa y América Latina, a pesar de que su principal objetivo era obtener sinergias como socios. Con el contrato GM pagó 2 400 millones de dólares por la adquisición de un interés de 20 por ciento en Fiat Auto y, por otra parte, Fiat adquirió 32 millones de acciones (5.1

FIGURA 2 Operaciones de GM en Europa y América Latina de 1998 a 2000 (miles de millones de dólares)

	2000		1999		1998	
	Ventas netas y utilidades	**Patrimonio neto**	**Ventas netas y utilidades**	**Patrimonio neto**	**Ventas netas y utilidades**	**Patrimonio neto**
América del Norte						
Estados Unidos	$136 399	$22 798	$130 073	$20 634	$105 672	$19 454
Canadá y México	13 986	3 687	12 661	3 760	11 009	2 358
Total de América del Norte	150 385	26 485	142 734	24 394	116 681	21 812
Europa						
Francia	1 986	139	2 130	151	2 042	186
Alemania	6 582	2 687	8 968	2 912	10 567	3 349
España	1 650	709	2 001	542	1 966	422
Reino Unido	5 035	834	5 390	1 070	5 379	1 192
Otros	11 935	2 397	9 407	1 635	9 679	1 748
Total de Europa	27 188	6 766	27 896	6 310	29 633	6 897
América Latina						
Brasil	3 395	1 047	2 830	1 409	4 773	1 879
Otros países	1 843	380	1 686	403	2 909	409
Total América Latina	5 238	1 427	4 516	1 812	7 682	2 288
Todos los demás	1 821	698	1 412	759	1 449	1 611
Total	$184 632	$35 376	$176 558	$33 275	$155 445	$32 608

Fuente: "2000 Annual Report", www.gm.com.

FIGURA 3 Datos financieros de automóviles Fiat de 1994 a 2003 (millones de euros)

Año	Utilidad neta	Resultado operativo
1994	17 148	221
1995	20 190	420
1996	21 950	243
1997	26 202	758
1998	24 859	(108)
1999	24 101	(121)
2000	25 361	44
2001	24 440	(549)
2002	22 147	(1,343)
2003	20 010	(979)

Fuente: Compilado por ICFAI Business School Case Development Centre, de www.fiatgroup.com.

por ciento) de GM, las cuales lo convirtieron en uno de los dueños de más acciones de GM. Como parte del trato Fiat y GM constituyeron dos empresas conjuntas: GM-Fiat Purchasing BV y Fiat-GM Powertrain BV. Mediante la empresa conjunta Fiat y GM proyectaban capitalizar sus actividades de compras con el fin de obtener ventajas en costos. Se pensaba que la idea de una estrategia común para las compras era viable, porque tanto Fiat como GM tenían 70 por ciento[10] de proveedores en común debido al enfoque de suministro global que habían desarrollado estos dos gigantes de los automóviles con el transcurso de los años. La alianza Fiat-GM también proyectaba mejorar el desempeño de Powertrain[11] apalancando sus recursos. Se decía que la empresa conjunta de Powertrain emplearía a 40 000 trabajadores[12] y que se concentraría en el conocimiento técnico de los motores que utilizan diesel. La alianza se formó con el propósito de obtener un ahorro en costos de 12 000 millones de euros al año para 2003 y de 2 000 millones de euros para 2005 (apéndice 5). Además, los brazos para el financiamiento de automóviles de GM y Fiat, GMAC y Fiat Auto Fidis, planeaban identificar sinergias operativas y oportunidades de crecimiento en Europa y América Latina. El contrato celebrado por los fabricantes de automóviles también incluía una opción a venta, la cual entrañaba que Fiat tendría el derecho de venderle a GM el interés remanente de 80 por ciento entre 2004 y 2009, a "valor justo de mercado". La industria automotriz, por ser un mercado oligopólico, no permitía que los socios (como Fiat y GM) de alianzas celebraran contratos con otros competidores.

Cuando el acuerdo llegó a buen término un miembro de la familia Agnelli, propietaria de 30 por ciento del Grupo Fiat, dijo: "Una alianza internacional como ésta es algo que hemos estado esperando con ansia".[14] John F. Smith, a la sazón presidente del consejo y presidente de GM, dijo: "GM está desarrollando poco a poco una estrategia que busca incrementar nuestra actividad en el terreno de los automóviles a un nivel global. La posibilidad de formar una alianza con una gran empresa tecnológicamente avanzada como Fiat, por medio de un mecanismo financiero válido, nos ayuda a reforzar nuestra posición en Europa y América del Sur: un objetivo estratégico de GM. Esta alianza nos proporciona varias ventajas importantes, tanto en las áreas comunes para la utilización de plataformas y componentes, como en la reducción de costos, con lo cual proporciona a nuestras marcas una base más competitiva que les permite crear valor para los clientes y los accionistas".[15]

GM aplicó una estrategia que le permitía adquirir una pequeña fracción de la empresa socia en la alianza, compartir costos y desarrollar nuevas tecnologías durante un periodo considerable. Más adelante, el gigante de los automóviles decidiría si retenía una fracción grande de las posesiones sanas de las rivales y, después, adquiriría la empresa. GM había venido aplicando esta estrategia para adquirir empresas como Saab, el fabricante sueco de automóviles, e Isuzu Motors Ltd. Sin embargo, GM no había obtenido beneficios importantes de estas alianzas (figura 4). Por consiguiente, los inversionistas de GM previeron que obtendrían menos utilidades con la alianza de Fiat-GM. Una importante institución con inversiones en GM dijo: "Parece un enorme triunfo para Fiat, pero no le hace mucho bien a General Motors".[16] El 14 de marzo de 2000, un día después de que se celebrara el contrato, los precios de las acciones de GM no registraron cambio alguno, a pesar de que las personas que habían invertido en la empresa no estaban convencidas del acuerdo, pero las acciones de Fiat se desplomaron 10 por ciento.[17]

FIGURA 4 Alianzas Estratégicas no rentables de GM en 2000

- En 1971 GM e Isuzu Motors Ltd., un fabricante de vehículos comerciales japonés, habían celebrado un contrato de capital. GM registró miles de millones de pérdidas desde que realizó esta inversión. En 1999 Isuzu reportó una pérdida operativa de 200 millones de dólares y una deuda de 8 300 millones. En 2000, después de ser accionista minoritario durante 29 años, GM sólo había adquirido sus motores que utilizan diesel y codiseñado camionetas pick-up.
- En 1990 GM adquirió un interés de 50% en Saab, el fabricante de automóviles sueco que registraba pérdidas, con una inversión superior a 1 000 millones de dólares, que a la sazón producían 120 000 automóviles. A pesar del intento de GM por ayudar a Saab a introducir nuevos modelos, de mejor calidad, Saab ha registrado una pérdida de 1 000 millones de dólares desde 1990, y además su productividad ha permanecido estancada.

Fuente: Compilado por ICFAI School Case Development Centre.

Sin embargo, tanto Fiat como GM esperaban importantes sinergias del acuerdo. Fiat, considerado el fabricante de automóviles más débil de Europa, con una participación de mercado de 11 por ciento,[18] en 2000 esperaba volver a entrar al mercado estadounidense (Fiat había salido del mercado de Estados Unidos en 1995) introduciendo sus marcas de automóviles de lujo, como Alfa Romeo y Lancia. En el caso de GM la empresa esperaba tener acceso a la tecnología de los motores que utilizan diesel de Fiat y también disminuir sus costos en el desarrollo de automóviles pequeños. Smith dijo: "Estas sinergias nos ayudarán a las dos a que crezcan nuestras marcas".[19]

Alianza con "opción a venta" en espera

A mediados de 2001 la alianza de Fiat y GM comenzó a realizar algunas sinergias. Por ejemplo, el enfoque del suministro global de GM condujo al suministro de los mismos componentes para vehículos que iban a ser competidores en el mercado de los automóviles. Esta estrategia de suministros globales se extendió a todos los socios de GM, entre los que se incluye a Fiat, y a su vez condujo a reducciones de costos. Bo Andersson, el ejecutivo de GM encargado de las compras mundiales, dijo: "Se trata de un planteamiento integral que incluye a todos nuestros socios de empresas conjuntas".[20] Fiat y GM compraron los mismos espejos interiores y embragues para sus respectivos modelos: Uno y Opel Corsa.

La alegría de Fiat al obtener sinergias por medio de la asociación con GM se vio afectada por los ataques terroristas contra el World Trade Center de Nueva York en 2001. Las ventas nacionales de Fiat disminuyeron 18 por ciento en septiembre de 2001 y el precio de las acciones cayó 30 por ciento. Gianni Agnelli, el entonces presidente del consejo de Fiat, dijo: "Sin lugar a dudas que nuestros pedidos de automóviles han registrado una notable disminución en las pasadas tres o cuatro semanas".[21] Para compensar la reducción de la demanda de 2001, Fiat pensaba reducir la producción en 10 000 automóviles. En ese año Fiat Auto registró una pérdida de 490 millones de dólares.[22]

En el primer trimestre de 2002 el Grupo Fiat generó una pérdida de 498 millones de dólares y la atonía de las ventas de automóviles llevó a que Fiat Auto registrara una pérdida operativa de 404 millones de dólares[23] A mediados de 2002 Fiat tenía una enorme deuda neta de 6 000 millones de dólares. Para disminuir la carga financiera de Fiat y salvar a la atribulada división de automóviles, los bancos de

Italia, entre ellos IntesaBci SpA, Sanpaolo IMI, UniCredito Italiano SpA y Capitalia SpA, le prometieron a Fiat derechos de emisión por un valor de 2 900 millones de dólares para 2005, siempre y cuando ésta redujera su deuda a un "nivel manejable" de 2 800 millones de dólares a finales de 2002, por medio de la venta de sus activos. Dado que una fracción considerable de estas colosales pérdidas correspondía a Fiat Auto, Fiat tenía la opción de vender su división de automóviles que producía pérdidas a GM debido a la opción de venta. Sin embargo, GM manifestó que no tenía interés debido a su débil posición financiera y a que la opinión de los banqueros de inversión decía que Fiat era un activo sin valor.

En julio de 2002 la participación del mercado nacional de Fiat disminuyó de 35 a 22 por ciento. Las ventas de automóviles de Fiat en Europa Occidental registraron una disminución de 18 por ciento. Las ventas de sus marcas más famosas, como Lancia y Alfa Romeo, tuvieron una pronunciada caída inesperada, de 34 y 14 por ciento[24] respectivamente. Giancarlo Boschetti, expresidente de la empresa, opinó que además de la disminución en las ventas, la menor utilización de la capacidad y los altos costos de las garantías se contaban entre las causas de las pérdidas de la empresa. En 2002 tanto Fiat como GM planeaban activar sus respectivas operaciones de automóviles para salir de sus incesantes pérdidas. Fiat Auto despidió a 6 000 trabajadores, cerró 15 plantas e introdujo nuevos modelos, como el Stilo, mientras que GM Europe siguió una estrategia de "recortar nuestra capacidad tan sólo al número de automóviles que podemos vender",[25] la cual redujo su capacidad de tres millones de unidades a dos millones. GM también aplicó una estrategia de Fabricar sobre Pedido (FSP), la cual pretendía desarrollar vehículos hechos a la medida para los consumidores. A pesar de la implementación de estas estrategias para la recuperación, GM comenzó a quedarse sin liquidez. GM tenía el fondo de pensiones más alto de Estados Unidos. A mediados de 2002 la empresa tenía la obligación de pagar 9 000 millones de dólares al fondo de pensiones de sus empleados y le faltaban 47 000 millones que debía pagar al fideicomiso de servicios médicos para sus 452 600[26] empleados jubilados (figura 5). Más aún, GM estaba preocupada por la opción a venta de Fiat, que se vencería en 2004, que le obligaría a adquirir el interés remanente de la maltrecha división de automóviles de Fiat.

En octubre de 2002 Fiat reestructuró su división de automóviles, lo que dio como resultado 8 100 despidos y, en consecuencia, huelgas y protestas de los trabajadores. Esta reestructuración también dio un giro político cuando el gobierno italiano expresó la posibilidad de quedarse con la atribulada Fiat Auto. Sin embargo, ante las obligaciones de Fiat con sus acreedores y la inversión de GM, la intervención del gobierno fue descartada. GM sintió más reticencia para comprar el restante 80 por ciento de Fiat Auto, lo que se vio reflejado cuando, en octubre de 2002, canceló su inversión de 2 400 millones de dólares, reduciéndola a sólo 220 millones. Por consiguiente, GM registró una pérdida estimada de 804 millones de dólares[27] en el tercer trimestre de 2002.

EXHIBIT 5 Problemas financieros de GM

Las presiones a largo plazo en las finanzas de GM son considerables ...

Pensiones: El fondo de pensiones de 67 000 millones de dólares está 9 000 millones por debajo de sus obligaciones futuras con los jubilados. La empresa ha ingresado 35 400 millones de dólares al fondo desde 1992 y podría tener que aportar 2 000 millones o más el año próximo.

Servicios médicos: El fondo de prestaciones de salud de los jubilados de GM tiene 4 900 millones de dólares, pero los actuarios dicen que GM necesita 47 000 millones más para cubrir los costos potenciales. La empresa no está obligada por ley a aportar al banco esa cantidad tan grande, pero los ejecutivos dicen que GM debe una cantidad "significativa" a corto plazo.

Fiat: El contrato de 2 400 millones de dólares por 20 por ciento de Fiat Auto incluía una opción a venta de la fracción remanente, misma que Fiat puede ejercer a partir de 2004. GM puede comprar a Fiat antes por una cantidad más baja, pero aun así pagaría alrededor de 3 000 millones de dólares.

Fuente: www.businessweek.com.

En diciembre de 2002 Fiat vendió los 32 millones de acciones de GM a Merrill Lynch por 1 160 millones de dólares, en un intento por cumplir sus metas para la reducción de deuda que habían establecido sus cuatro acreedores más grandes. La empresa también vendió su interés de 24.6 por ciento en Italenergia SpA, un consorcio de energía eléctrica, a Electricite de France, lo que ayudó a la empresa a reunir 1 500 millones de euros. Además, Fiat vendió su interés de 51 por ciento de su brazo financiamiento a sus cuatro bancos acreedores. Con el producto de estas ventas Fiat estaba en posición de reducir sus deudas a alrededor de 3 600 millones de euros.[28] Al comentar acerca de los intereses que había vendido Fiat, el vocero de la empresa dijo: "La venta del interés no tendrá efecto en las relaciones industriales ni en los arreglos contractuales entre Fiat y GM".[29]

A pesar de las seguridades de Fiat en el sentido de que no alteraría sus acuerdos con GM, sus importantes pérdidas activaron una posible venta de Fiat Auto a GM en particular. Garel Rhys, profesor de economía de la industria automotriz de la Universidad de Wales, dijo: "Con el tiempo Fiat no podrá sostenerse sola. Esto no tiene nada que ver con Fiat, sino con la economía de la fabricación de automóviles".[30] Fiat Auto reportó una pérdida operativa de 1 400 millones de dólares para 2002,[31] mientras que las pérdidas del Grupo Fiat sumaron 4 500 millones.[32] Se estimó que la pérdida de Fiat Auto triplicaba la pérdida de 486 millones del 2001. Para poder modificar la división de automóviles, Fiat requería 5 000 millones de euros.

FIGURA 6	El plan de reestructuración de Fiat para 2003

- Reducir costos en 1100 millones de dólares
- Incrementar el gasto para I&D a 1 200 millones de dólares
- Reducir la capacidad europea a 1.6 millones de vehículos al año
- Aumentar nueve por ciento las ventas en Europa con el lanzamiento de nuevos modelos
- Invertir 150 millones de dólares al año hasta 2005 para expandir la red de distribuidores

Fuente: "Fiat's Last Stand", www.businessweek.com, 21 de abril de 2003.

A principios de 2003 la empresa matriz de Fiat convino invertir 3 000 millones de euros (3 200 millones de dólares) en Fiat Auto como un préstamo interno de la empresa. Además, Fiat también se dirigió a GM para obtener mayor apoyo financiero. Alessandro Barberis, a la sazón vicepresidente de Fiat, dijo: "Estamos abriéndole una ventana a General Motors".[33] Ante la negativa de esta de participar en la recapitalización de Fiat, su interés se redujo a 10 por ciento.[34] No obstante, se opinaba que GM aceptaría la inversión siempre y cuando tuviera éxito en las negociaciones de un rendimiento considerable o la opción de retirarse de la opción a venta obligatoria. Si bien los acreedores de Fiat estaban presionando a la empresa para que ejerciera la opción a venta, Fiat estaba decidida a conservar Fiat Auto. Umberto Agnelli, el entonces recién nombrado presidente del consejo de Fiat, declaró: "Creo que no la ejerceremos a corto plazo, y esperamos no tener que hacerlo nunca". Asimismo, un alto directivo de Fiat reforzó la idea de revivir la división de automóviles y comentó: "En las pasadas cuatro o cinco semanas hemos tomado una decisión estratégica clara. Queremos volver a lanzar Fiat Auto".[35]

En consecuencia, Fiat anunció un plan de reestructuración en octubre de 2003, el cual incluía el recorte de empleos, la expansión de la red de distribuidores (sobre todo en mercados de Europa, como Alemania e Italia), la reducción de capacidad y la introducción de nuevos modelos (figura 6). A finales de 2003 GM arguyó que el hecho de que Fiat hubiera vendido ciertos activos en 2002 había anulado la opción a venta de Fiat. Fiat negó que hubiera violado el contrato y así se llegó a un punto muerto. Tanto GM como Fiat decidieron diferir la opción a venta un año y programaron negociaciones que habrían de iniciar el 24 de enero de 2005.

A principios de 2004 el plan de reestructuración de Fiat produjo ciertas utilidades. La empresa reportó una utilidad de operación de 18 millones de euros (22 millones de dólares) en el segundo trimestre de 2004, mientras que la pérdida operativa de Fiat Auto permaneció constante, en el nivel de 2003, en 282 millones de euros.[36] A mediados de 2004 GM aceptó ayudar a Fiat a recuperarse de su turbulencia financiera, a pesar de que se había negado a tomar el interés de 90 por ciento en Fiat Auto. Rick Wagoner, presidente de GM, declaró: "Estoy seguro de que en algunos puntos nos resultará más difícil llegar a un acuerdo que en otros. Sin embargo, confío que tendremos una actitud constructiva y estoy seguro de que la gerencia de Fiat también la tendrá".[37] Sin embargo, en noviembre de 2004 corrían rumores de que GM estaba pensando vender su interés en Fiat y que rechazaría la obligación de la opción a venta. El presidente de Fiat negó estos rumores. Un vocero del fabricante italiano de automóviles declaró: "Son especulaciones de la prensa que carecen de fundamento real".[38]

Ante las repetidas declaraciones de GM en torno a su negativa a ejercer la opción a compra, el 9 de diciembre de 2004 Fiat amenazó a GM que el contrato se manifestaría en una batalla legal que la obligaría a comprar el interés remanente de Fiat Auto. Sergio Marchionne dijo: "En todo este asunto nuestro objetivo es cerciorarnos de que estamos haciendo lo más conveniente para el negocio de los automóviles y de que creemos el valor más alto posible para los dueños de las acciones de Fiat".[39] En un intento por resolver el asunto de la posible venta de Fiat Auto a GM, los dos gigantes de los automóviles se reunieron el 14 de diciembre de 2004. GM argumentó que la opción a venta de Fiat no era válida debido a que la empresa había vendido Fidis, su brazo financiero. Fiat defendió su derecho a atacar el argumento de GM con una posible compra hostil de 51 por ciento de Fidis. Además, como la alianza formada en 2000 prohibía que Fiat celebrara contratos con otros competidores, la empresa dijo que, por lo mismo, su "libertad estratégica" había quedado restringida. Fiat exigió que se diera solución al asunto de la opción a venta. Sin embargo, las empresas no llegaron a una solución y GM solicitó la mediación antes de llegar a una demanda judicial.

Las opciones disponibles

El proceso de mediación sugerido por GM "tenía por objeto permitir que las partes resolvieran sus diferencias antes de recurrir a otros medios, inclusive un litigio".[40] Se decía que Fiat aceptaría cancelar su opción a venta a cambio de beneficios monetarios por un monto de 3 000 millones de dólares.[41] No obstante, GM quería pagar tan sólo 500 millones a Fiat, es decir el valor en libros estimado para el interés de 10 por ciento que GM tenía en Fiat Auto. Los analistas opinaban que el probable incremento de capital para Fiat sólo serviría para que el fabricante italiano difiriera sus pérdidas y que, con certeza, no reviviría su decreciente participación de mercado. Rebecca Wright, analista de la industria automotriz del World Markets Research Center, comentó: "No es fácil entender que el solo hecho de sumar liquidez a una empresa que está perdiendo dinero pueda ser una solución".[42]

Por otra parte, la familia Agnelli, que poseía 30 por ciento[43] de las acciones de Fiat, no era partidaria de vender la división de automóviles a GM, porque la empresa ha sido epítome de orgullo nacional y un legado de muchos años. La familia Agnelli comprende que la venta de este icono a un fabricante extranjero de automóviles provocaría reducción de empleos e inestabilidad política. Fiat sigue inten-

tando revivir a Fiat Auto por medio de una compensación sustancial que no permita que la empresa quede en manos de GM. El fabricante estadounidense de automóviles amenaza con despidos masivos si es obligado a quedarse con Fiat Auto, que produce pérdidas. Rebecca Wright dijo: "Además, de entrada la venta de la empresa sería muy impopular en Italia, aun cuando Fiat pudiera obligar a que se tome esta medida. El único camino para que Fiat pueda arreglar las cosas es que realice un remozamiento completo y se enfoque en los nichos en los que sigue siendo competitiva, y ese tipo de jugada sería mucho más fácil si GM sigue en el consejo de administración, pero es difícil encontrar el beneficio que obtendría GM de permanecer unida a Fiat a estas alturas".[44]

Notas

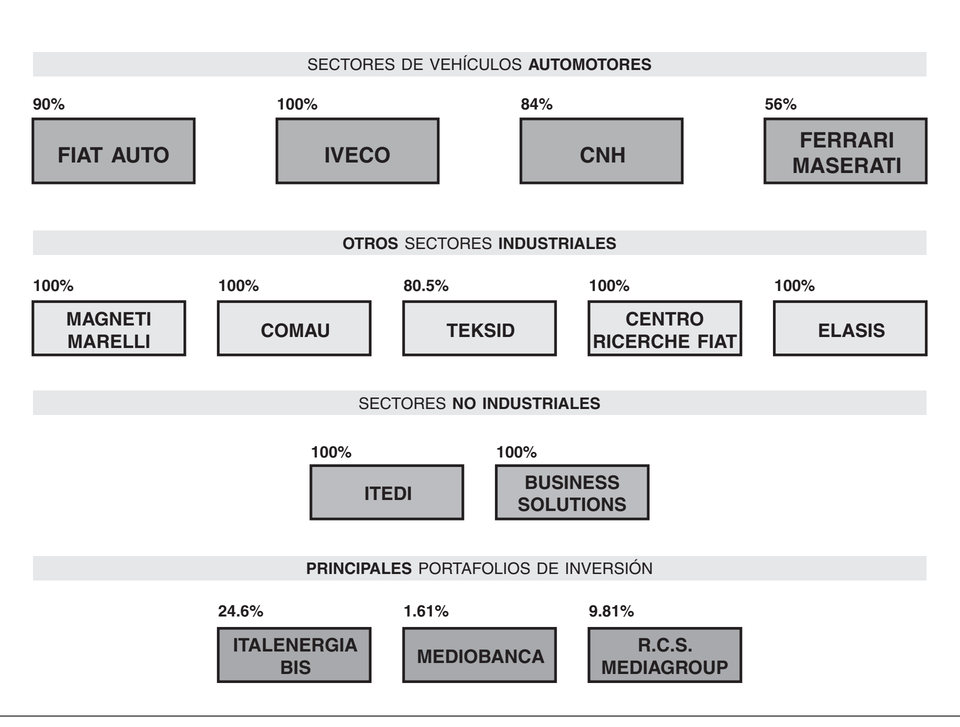
1. Guyon, Janet, "Running on Empty", www.fortune.com, 17 de diciembre de 2002.
2. Wildt, Mathias y Alan Katz, "Fiat, GM head to mediation", www.freep.com, 16 de diciembre de 2004.
3. "Fiat Says No Deal with GM, Mediation Next", www.usatoday.com, 15 de diciembre de 2004.
4. Una opción a venta es un contrato que otorga al comprador el derecho, pero no la obligación de vender una acción específica a un precio previamente establecido antes de la fecha de su expiración.
5. Volpato, Giuseppe y Arnaldo Camuffo, "Partnering in the Global Auto Industry: The Fiat-GM Strategic Alliance", www.imvp.mit.edu/paers/02/camuffo-volpato.pdf, 2002.
6. Fiat tenía planes para fusionar su división de automóviles con BMW de Alemania o Volvo de Suecia. Sin embargo, BMW se negó a tomar a Fiat y la adquisición de Volvo por parte de Ford dieron por resultado que Fiat fracasara en su intento por vender Fiat Auto.
7. Mcllivane, William, "Driving Change at GM", www.my-esm.com, 30 de junio de 2001.
8. "Partnering in the Global Auto Industry: The Fiat-GM Strategic Alliance", *Op. Cit.*
9. "For GM, Once Again, Little Ventured, Little Gained", www.businessweek.com, 27 de marzo de 2000.
10. "Partnering in the Global Auto Industry: The Fiat-GM Strategic Alliance", *Op. Cit.*
11. El término "powertrain" se refiere al sistema de cojinetes, flechas y palancas que transmiten la potencia del motor al eje.
12. Corbett, Brian y Andrea Wielgat con Bill Dieam, "Fiat, GM ripe with Overlap", www.wardsauto.com, 1 de abril de 2000.
13. "Partnering in the Global auto Industry: The Fiat-GM Strategic Alliance", *Op. Cit.*
14. Rossant, John, "Fiat-GM: The Agnellis Face Reality", www.businessweek.com, 27 de marzo de 2000.
15. Amato, Franco, "Fiat and General Motors: A Strategic Industrial Alliance", www.commune.torino.it, julio de 2000.
16. "For GM Once Again, Little Ventured, Little Gained", *Op. Cit.*
17. "Fiat Shares Plunge After the Deal", www.news, bbc.co.uk,14 de marzo de 2000.
18. *Ibid.*
19. Vlasic, Bill, "Fiat Gives GM Small-Car Edge", www.detnews.com, 14 de marzo de 2000.
20. Murphy, Tom, "GM-Fiat Gains Partners", www.wardsauto.com, 1 de mayo de 2001.
21. "Fiat Hit by Attacks", www.news.bbc.co.uk, 21 de octurbre de 2000.
22. "A Duo of Dunces", www.economist.com. 7 de mayo de 2002.
23. Lewis, Anthony, "Fiat Needs GM Common Platforms, Less Capacity to Survive", www.findarticles.com, julio de 2000.
24. *Ibid.*
25. "A Duo of Dunces", Op. Cit.
26. Welch, David, "GM's Cash Guzzlers", www.businessweek.com, 17 de junio de 2002.
27. "Under Siege", www.economist.com, 17 de octubre de 2002.
28. "Fiat Appears to Have Kept Credit Downgrade at Bay", www.economictimes.com, 22 de diciembre de 2002.
29. *Ibid.*
30. Guyon, Janet, "Running on Empty", www.fortune.com, 17 de diciembre de 2002.
31. Butters, Jamie, "Fiat Invites GM to Help Out", www.freep.com, 3 de marzo de 2003.
32. Edmonson, Gail, "Fiat's Last Stand", www.businessweek.com, 21 de abril de 2003.
33. "Fiat Invites GM to Help Out", *Op. Cit.*
34. "General Motors Corp 10-K", www.hoovers.com, 11 de marzo de 2004.
35. "Fiat's Last Stand", *Op. Cit.*
36. Griffiths, John, "Fiat to Overhaul Automotive Arm", www.news.ft.com, 27 de julio de 2004.
37. Ellis, Michael, "GM CEO Says to Work with New Fiat Management", www.forbes.com, 6 de junio de 2004.
38. "Italian Automaker Fiat Chief Denies GM Pullout", www.news.xinhuanet.com, 27 de noviembre de 2004.
39. Hakim, Danny, "Fiat Ready to Test GM Buyout Option", www.iht.com, 11 de diciembre de 2004.
40. Lyman, J. Eric, "Italy Hapless Fiat Wants to Force GM Hand", www.washingtontimes.com, 15 de diciembre de 2004.
41. "Fiat Tells GM to Pay $3bn to Pull Out of Put Option", www.economictimes,indiatimes.com, 20 de diciembre de 2004.
42. "Italy Hapless Fiat Wants to Force GM Hand", *Op. Cit.*
43. "Fiat Talks to Volvo", www.news.bbc.co.uk, 11 de enero de 1999.
44. "Italy: Hapless Fiat Wants to Force GM Hand", *Op. Cit.*

APÉNDICE 1 Perfil General de Fiat Auto y GMEuropa/GM Latinoamérica, 2000

	Fiat Auto Holdings B.V.	Europa y Latinoamérica
Empleo (unidades)	74 292	105 550
Producción de automóviles (unidades)	2 324 900	2 273 157
Ventas y utilidades (millones €)	25 361	33 596
Utilidad de operación (millones €)	44	N.A.

Fuente: Giuseppe Volpato y Arnaldo Camufflo, "Partnering in the Global Auto Industry: The Fiat-GM Strategic Alliance", www.imvp.mit.edu/paers/02/camuffo-volpato.pdf, 2002.

APÉNDICE 2 Estructura corporativa del Grupo Fiat



Fuente: www.fiatgroup.com.

APÉNDICE 3 Plantas de ensamble de Fiat Auto y GM en el resto del mundo en asociación con otros fabricantes de automóviles

Planta	Modelos de Fiat	Planta	GM Models
Casablanca (Marruecos)	Fiat Uno, Siena, Palio	Halot (India)	Opel/Vauxall Astra, Corsa
Cairo (Egipto)	Fiat Siena	Rayong (Tailandia)	Opel Zafira
Johannesburgo (Sudáfrica)*	Fiat Uno, Siena, Palio, Palio Weekend	Shanghai (China)	Buick Sail
Mumbai (India)	Fiat Uno, Siena, Siena/ Weekend, Palio, Rst (otoño de 2001)	Sudáfrica	N.A.
Karachi (Paquistán)	Fiat Uno	Egipto	N.A.
Ho Chi Minh City (Vietnam)*	Fiat Siena		
Nanjing (China)	Fiat Palio Rst (otoño de 2001)		

*Licencias

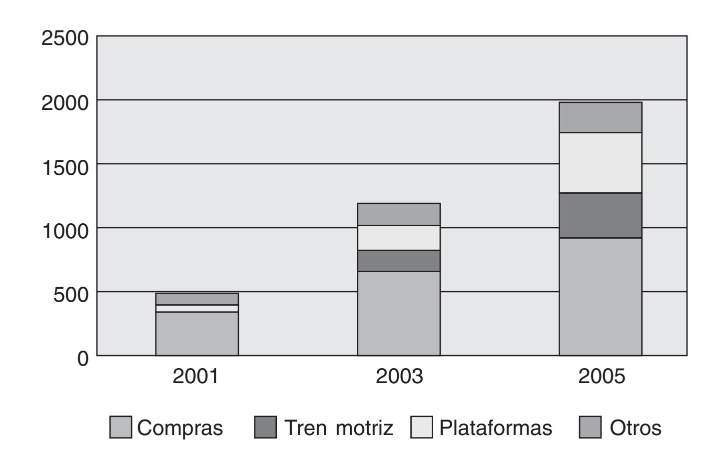
Fuente: Giuseppe Volpato y Arnaldo Camufflo, "Partnering in the Global Auto Industry: The Fiat-GM Strategic Alliance", www.imvp.mit.edu/paers/02/camuffo-volpato.pdf, 2002.

APÉNDICE 4 Declaración de GM acerca de los beneficios de las alianzas

- Las alianzas garantizan que todo el mundo, inclusive el talento gerencial, continúen teniendo una participación activa. Además, necesitamos buena administración en todo el mundo, en especial en lugares como Japón, donde la presencia de GM ha sido limitada desde la Segunda Guerra Mundial. Nos complace y entusiasma tener el liderazgo de Fiat Auto, por ejemplo, que controla su marca e impulsa las sinergias mutuas con tanta fuerza como nosotros.
- Las alianzas permiten darle la vuelta a muchos de los traumas culturales y del mercado que se presentan con una fusión completa. Evitan las preocupaciones típicas que surgen respecto a quién está absorbiendo a quién o quién es el ganador y, en cambio, permiten concentrar la atención en obtener resultados de negocios. Esto es constructivo e importante porque la desconexión cultural puede bajar la moral y al final de cuentas reflejarse en pérdidas en los mercados.
- Por último, las alianzas aumentan la eficiencia del capital. Proporcionan muchos de los beneficios de las fusiones y las adquisiciones, sin comprometer el capital de una u otra de las partes. Esto permite concentrar más recursos financieros en el mayor beneficio de las alianzas: productos y servicios innovadores.

Fuente: Giuseppe Volpato y Arnaldo Camufflo, "Partnering in the Global Auto Industry: The Fiat-GM Strategic Alliance", www.imvp.mit.edu/paers/02/camuffo-volpato.pdf, 2002.

APÉNDICE 5 Ahorros esperados de la alianza Fiat-GM (miles de millones de €)



Fuente: Giuseppe Volpato y Arnaldo Camufflo, "Partnering in the Global Auto Industry: The Fiat-GM Strategic Alliance", www.imvp.mit.edu/paers/02/camuffo-volpato.pdf, 2002.

La defensa de General Motors

C-13

Changwha Chung
Paul W. Beamish

Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario

Si a alguien no le gusta el cambio, entonces la irrelevancia le gustará mucho menos..

—General Eric K. Shinseki, jefe del Estado Mayor, Armada de Estados Unidos

En octubre de 1999 Eric Shinseki, recién nombrado jefe del Estado Mayor de la Armada de Estados Unidos, sostuvo una reunión con ocho fabricantes líderes de la industria bélica, en la que presentó con todo detalle su visión respecto a la clase de equipo que, en su opinión, le faltaba a la Armada estadounidense en ese momento. Consideraba que destacaba la necesidad de un nuevo vehículo blindado de peso mediano. A diferencia de la práctica anterior, Shinseki pensaba otorgar un contrato multimillonario en un plazo de sólo 11 meses. Todo fabricante que quisiera ser considerado tendría que contar con un prototipo listo para mayo de 2000, el cual sería probado en Fort Knox.

Bill Pettipas, director general de General Motors Defense, de Londres, Ontario, estaba entre los líderes de la industria presentes en esta reunión. Estaba convencido de que una plataforma ya existente, desarrollada por GM, era ideal para lo que necesitaba la Armada. No obstante, la cuestión era cómo perseguir el contrato. ¿Deberían atender la cuestión solos o constituir una empresa conjunta (EC)? Un posible socio para la EC era General Dynamics, la cual estaba interesada en explorar esta posibilidad con GM para obtener el contrato, pero dejó bien claro que la empresa también presentaría su propia oferta. Pettipas se preguntaba cuál arreglo tendría mayor probabilidad de triunfar.

General Motors

General Motors (GM), el fabricante de automóviles más grande del mundo, diseñaba, producía y comercializaba automóviles y camiones en todo el orbe. GM había sido líder global en las ventas de vehículos automotores desde 1931. Contaba con 355 000 empleados y sus automóviles y camiones se vendían con las marcas: Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC, Pontiac, Saab, Saturn y Oldsmobile. GM también producía automóviles por medio de sus unidades Holden, Opel y Vauxhall. Las operaciones no automotrices incluían a Hughes Electronics (DirecTV), Allison Transmission (transmisiones automáticas de uso pesado), GM Locomotive (locomotoras y motores que funcionan con diesel) y GM Defense (vehículos ligeros blindados). GM tenía un interés de 49 por ciento en Isuzu Motors e intereses de 20 por ciento en Fuji Heavy Industries (Subaru), Suzuki Motor y Fiat Auto (Alfa Romeo, Lancia). La subsidiaria GMAC proporcionaba el financiamiento.

General Motors Defense

En 1999 menos de uno por ciento del total anual de ingresos de GM, por un monto de 167 000 millones de dólares, provenía de la defensa. GM tenía una larga historia en la

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario
IVEY

Changwha Chung preparó este caso bajo la supervisión de Paul W. Beamish tan sólo para proporcionar material para análisis en clase. Los autores no tienen el propósito de ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial y han cambiado ciertos nombres y otra información con el fin de proteger la confidencialidad.

producción de vehículos militares, ya que suministró el primer vehículo de la Armada estadounidense en la Primera Guerra Mundial y había seguido suministrando vehículos desde entonces. Después de la Segunda Guerra Mundial, GM siguió produciendo vehículos blindados, inclusive el tanque ligero Sheridan M551.

General Motors Defense (GMD), de Londres, Ontario, era un grupo de unidades de negocio propiedad de GM que se dedicaba al diseño, la producción y el apoyo de vehículos ligeros blindados, los sistemas de torretas para apoyo y una amplia gama de camiones militares comerciales. GMD tenía instalaciones para la investigación, el diseño y la producción en Londres, Ontario, Goleta, California, Troy, Michigan, Adelaide, Australia y Kreuzlingen, Suiza. GMD también tenía oficinas en Washington, D.C, Ottawa, Canadá y Camberra, Australia, para sus relaciones con el gobierno.

GMD era un fabricante que había demostrado su calidad en los vehículos blindados y las torretas. Sus dos plataformas básicas eran un vehículo ligero blindado (VLB) y el Piranha. Proveía estas plataformas a numerosas fuerzas militares de más de 15 países, entre ellos Australia, Canadá, Arabia Saudita, Suiza y Estados Unidos. Estos vehículos habían sido utilizados en operaciones en Bosnia, Somalia, Chipre, Panamá, Haití y como parte de la Operación Tormenta del Desierto. GMD también estaba bien equipada para brindar servicios en la administración de proyectos/programas, la administración de subcontrataciones y el apoyo de productos. La operación de chasises de GMD en América del Norte tenía una enorme planta, compuesta por instalaciones para producción y pruebas en una superficie de 34 000 metros cuadrados, una pista de pruebas peraltada de 1.2 kilómetros y un tanque acuático con 310 000 litros. Las avanzadas tecnologías de producción de GMD incluían sierras láser manejadas por computadora, fundidores robotizados de línea recta, sistemas CAD-CAM y centros flexibles con máquinas.

La operación de armamento y electrónica de GMD también había demostrado su experiencia en el diseño, la producción y la integración de torretas y sistemas contra incendios. GMD fue reconocida de forma global como el fabricante líder en torretas ligeras para múltiples propósitos. En fecha reciente GMD había adquirido MOWAG de Suiza, empresa que se encargaba del diseño y el desarrollo de la familia de vehículos Piranha, así como del Eagle 4×4. basado en el HMMWV. GMD se había beneficiado mucho del diseño innovador de MOWAG y de sus técnicas de producción de clase mundial. En fecha reciente, GMD también había adquirido Military Trucks de Detroit, Michigan, empresa que vendía de forma comercial vehículos basados en los de GM y adaptados para uso de clientes militares. Por último General Motors Defense de Australia (GMDA) era un centro de producción de sistemas de la torreta LAV-25 y el responsable de los mercados de la zona Asia-Pacífico.

La plataforma principal de GM Defense

Los vehículos ligeros blindados (VLB) de GMD eran producidos en forma de diversas variantes, entre ellas morteros, antitanques, ambulancias, logística, transporte de personal, rescate, defensa aérea, mando y control, combate electrónico, reparación móvil, reconocimiento y armas de asalto de 90mm y 105mm.

En la familia de los VLB, el LAV III había sido desarrollado en fecha reciente y estaba iniciando su producción. Se trataba de un vehículo blindado de tracción de cuatro ruedas (con opción de ocho ruedas) que pesaba alrededor de 18 toneladas. Había sido diseñado y se producía con una configuración de casco común y era ideal para formaciones de armas de capacidad múltiple, conjuntas y combinadas. El LAV III podía alcanzar una velocidad de 62 mph (100 kph) en carretera y tenía un alcance máximo de 312 millas. El vehículo básico para transporte de infantería (ICV) tenía una coraza que protegía a una tripulación de dos hombres y siete soldados a bordo contra las balas de ametralladora, mortero y fragmentos de artillería. La variante ICV del LAV III incluía configuraciones como vehículos de reconocimiento, proyectil guiado antitanque y evacuación médica, así como portadores de morteros, cuadrillas de ingenieros, grupos de mando, de reconocimiento y equipos de apoyo para incendio. La variante del sistema con cañón movible comprendía un Sistema General de Dinámica de tierra con un cañón de 105 mm montado sobre una torreta de bajo perfil integrada al chasis General Motors del LAVIII.

Bill Pettipas

En 1982 Bill Pettipas trabajaba en la oficina central de la Armada de Canadá en Ottawa. Durante sus 28 años en la Armada había servido una vez como oficial de mando del Regimiento Real de Canadá en Londres, Ontario. Fue enviado a Noruega para estudiar un sistema de proyectiles en 1982, un ejecutivo de General Motors se le acercó para ofrecerle un puesto en el área de ventas en GMD. Pettipas rechazó la oferta, pero un año después cambió de parecer, se retiró de las Fuerzas Armadas de Canadá y comenzó a trabajar en GMD.

Pettipas emprendió su nuevo trabajo como gerente de ventas nacionales, encargado de venderle a la Armada canadiense. No obstante, Pettipas luchó por pasar de las fuerzas armadas a los negocios. Al principio no sabía mucho del negocio, pero pronto determinó que las personas no compraban un producto, sino más bien la personalidad del individuo que lo vendía. Pensaba que el éxito en las ventas se basaba en crear relaciones, incluso en una industria en la que las ventas giraban en torno a un vehículo armado de entre 700 000 y dos millones de dólares. Él no sólo se concentró en el cliente final (el soldado), sino que también creía de verdad en sus productos.

En la década de los ochenta GM Diesel (el nombre anterior de GM Defense) creció a un ritmo lento y constante con contratos pequeños que llevaron a otros mayores, inclusive negocios con Australia, Nueva Zelanda, Arabia Saudita y la Marina de Estados Unidos. Sin embargo, a finales de la década de los ochenta se presentaron tiempos difíciles cuando GM trató de vender su división Diesel, pero resultó que no había compradores que le resultaran aceptables. Enseguida

da la propia división presentó una oferta para tener mayor libertad y ganó y convenció a GM Corporation de que permitiera que el Grupo de Locomotoras de GM, del cual formaba parte GM Defense, tuviera su propio Consejo de Estrategia, con lo cual le dio mayor autonomía para desempeñar su negocio.

A principios de 1999 Bill Kienapple, exdirector general de GMD, eligió a Pettipas como su sucesor. Kienapple reconoció el valor de la formación militar de Pettipas y su estilo de liderazgo carismático. Kienapple pensaba que los empleados eran muy leales a Pettipas y que conocía bien tanto al negocio como al cliente, tanto que podía caminar por el piso de la fábrica y llamar a casi todo el mundo por su nombre. Pettipas era visionario y también poseía una aguda capacidad para concentrarse en el centro de una cuestión. Aplicaba el sentido común para formarse una idea de cómo alcanzar sus metas y de cómo hacerlo con el poder de su personalidad.

La armada de Estados Unidos

La Armada de Estados Unidos estaba compuestas por 10 divisiones en servicio activo: seis divisiones pesadas y cuatro ligeras. Las brigadas, los batallones y las compañías de la división pesada estaban organizadas en torno a vehículos (tanques o vehículos de combate Bradley) que transportan a esa unidad al combate. Las brigadas de la división ligera, como la Aérea 82, estaban organizadas en torno a la infantería que se lanzan en paracaídas, marchan o vuelan en helicóptero al combate.

La Armada de Estados Unidos estaba bien pertrechada para la guerra que debía combatir: un enorme contragolpe contra un ejército soviético invasor en las llanuras de Europa Central. La identidad institucional de la Armada de Estados Unidos se reflejaba en su armamento pesado, sobre todo los prácticamente invencibles tanques Abrams, ninguno de los cuales fue destruido por el enemigo en la Guerra del Golfo de 1991. Los Abrams habían sido producidos por primera vez en 1980, y resultaron una máquina de guerra sin igual. Podían acabar con los tanques enemigos a larga distancia, más allá del alcance del fuego enemigo. Debido a su blindaje, podían aguantar casi cualquier impacto; tenían una capa de protección metálica tan gruesa que el tanque pesaba 70 toneladas.

Los Abrams eran demasiado grandes para ser transportados por aire al campo de batalla de forma eficiente. La única forma de transportarlos era por barco, un proceso que tardaba varias semanas. Cuando habían sido transportados al campo de batalla de esta manera, consumían un galón de combustible por cada media milla avanzada. Como un enorme suministro de combustible seguía a los Abrams y otros vehículos blindados a la guerra, se creaba una larga columna logística de la división. Las unidades de apoyo, como las que manejan combustible, refacciones y mantenimiento, constituían más de 80 por ciento de los requerimientos del transporte de pertrechos de la artillería pesada, entendido como el esfuerzo para llevarlos a la guerra. Muchas veces se discutía de principio a fin cuál era el material que debía ser cargado, transportado, descargado y montado tan sólo para apoyar el combate.

Entre las fuerzas armadas estadounidenses, la Armada contaba 480 000 miembros en activo, en comparación con los 375 000 de la Marina, 359 000 de la Fuerza Aérea y 175 000 de los Marines. El presupuesto de personal asignado a la Armada activa era 40 por ciento más grande que el de la Marina y la Fuerza Aérea, y más del triple que el de los Marines.

La Armada de Estados Unidos estaba fragmentada en términos de cultura. Todo plan para mezclar sus elementos ligeros y pesados crearía una cultura más común. La Armada valoraba su especialización. Por ejemplo, un cadete de West Point elegía división en su último año en la Academia. Cada división tenía un conjunto de rituales y tradiciones. Por lo tanto, sólo un puñado de los que estaban en la Armada pensaba que la transformación era algo que debían considerar.

El equipamiento que necesitaba la Armada de Estados Unidos

En la década de los ochenta la Armada estadounidense se vio en la necesidad de afrontar misiones que no aceptó de buena gana y para las cuales no estaba debidamente equipada. Durante los años de la Guerra Fría, la Armada de Estados Unidos sabía con exactitud cómo era el enemigo, cómo combatiría y dónde lo haría. Aun cuando los dos principales vehículos de combate de la Armada estadounidense (el tanque Abrams y el vehículo de combate Bradley) no compartían el mismo chasis y, por lo tanto, cada uno de ellos requería su propia columna logística, la Armada posicionaba combustible, refacciones y material de apoyo en el campo de batalla por adelantado. En el caso del problema del peso de los tanques, la Armada estadounidense reforzó diversos puentes de Europa por los cuales era probable que tuvieran que cruzar los tanques para enfrentarse a las armas soviéticas.

Sin embargo, la necesidad de una transformación fue evidente durante la Guerra del Golfo en 1991 y después de ella. La guerra en el desierto reveló dos fallas que podrían llevar al desastre. La primera fue que las unidades blindadas no pudieron llegar al campo de batalla con rapidez. Después de que el ejército iraquí tomó Kuwait en agosto de 1990, la Armada estadounidense de inmediato comenzó a reunir sus fuerzas en el desierto. Poco antes de la guerra, en enero de 1991, la Armada de Estados Unidos logró reunir un conjunto completo de sus divisiones ligeras y pesadas: cerca de 600 vehículos de combate Bradley y tanques Abrams, con 200 000 efectivos en el escenario. Según los parámetros de la Armada estadounidense, la preparación en cinco meses fue todo un logro. Sin embargo, este solo hecho desató la alarma entre los militares estadounidenses. La segunda falla fue que las fuerzas ligeras de respuesta rápida de la Armada de Estados Unidos necesitaban un equipamiento diferente para poder detener ellos solos a las fuerzas iraquíes. Aun cuando tres batallones del Regimiento Aéreo 82,

alrededor de 4 000 soldados, llegaron a Arabia Saudita en cuestión de una semana, eran demasiado vulnerables para combatir contra el ejército iraquí en el desierto.

En 1994 los vehículos de combate Bradley fueron transportados al Cabo Haitien, Haití, pero los vehículos pesados ni siquiera pudieron moverse dos manzanas más allá del puerto debido a su peso bruto de 30 toneladas. En 1995, cuando una brigada de infantería mecanizada intentó abrirse camino para entrar a Bosnia, se quedó atascada en los caminos y puentes bajos de los Balcanes. En la guerra de Kosovo, el ejército serbio maniobró a su antojo en esa región, mientras la Armada estadounidense observaba, sin poder hacer nada, desde el otro lado de puentes que no podía cruzar. Los problemas operativos de la Armada de Estados Unidos en el Golfo, Haití, Bosnia y Kosovo hicieron evidente que había una clara laguna entre las unidades ligeras de la Armada estadounidense, que eran demasiado vulnerables, y sus unidades pesadas, que eran demasiado lentas. En el ámbito político la Armada estaba perdiendo terreno ante los servicios hermanos más glamorosos que operaban desde el mar y, sobre todo, desde el aire y el espacio.

El general Shinseki

Shinseki nació en noviembre de 1942, en la isla hawaiana de Kauai. Su abuelo había emigrado de Hiroshima a Hawai y sus padres eran nisei, es decir, hijos de inmigrantes japoneses nacidos estadounidenses. Durante la Segunda Guerra Mundial, después de Pearl Harbor, los nisei eran clasificados como extranjeros enemigos, a pesar de su condición de ciudadanos estadounidenses.

Sin embargo, Shinseki vivió una infancia estadounidense típica. Cuando terminó el bachillerato tuvo la posibilidad de elegir entre muchas instituciones de enseñanza superior y optó por West Point.

Después de graduarse se embarcó hacia Vietnam. Sin embargo, su primer servicio sólo duró tres meses. Un mortero pegó en la compañía de infantería de Shinseki. Cuando era evacuado a las instalaciones médicas, sufrió lesiones incluso más graves al chocar el helicóptero que lo transportaba. Los siguientes siete meses estuvo en el hospital recuperándose de sus heridas. En febrero de 1970 volvió a Vietnam. Esta vez tomó el mando de una unidad blindada de caballería. Siete semanas después pisó una mina y perdió el pie derecho y la pantorrilla de esa pierna. De nueva cuenta, fue evacuado a un hospital donde permaneció todo un año.

Al principio de esos dolorosos meses de recuperación, Shinseki decidió abandonar la Armada de Estados Unidos y regresar a la vida civil, pero después cambió de opinión. Había observado a muchos oficiales que abandonaban la Armada y pensaba que algunos de ellos deberían permanecer en él y transmitir a otros lo que habían aprendido de sus experiencias en la guerra de Vietnam. Aun cuando tenía un pie artificial, trabajó duro para poder alcanzar y mantener los requerimientos físicos de la Armada estadounidense.

En la década de los ochenta, con grado de coronel, Shinseki estuvo al mando de fuerzas estadounidenses destacadas en Alemania. Cuando estaba al mando de una brigada pesada de la Armada de Estados Unidos, fue testigo del desmoronamiento de la Unión Soviética. Como no hubo una confrontación mayor con la Unión Soviética, más adelante fue responsable de mantener la paz en Bosnia. En 1998 llegó a vicejefe del Estado Mayor, bajo las órdenes del general Dennis Reimer. Éste quería reorganizar a fondo la estructura jerárquica de la Armada, que era descrita en *Breaking the Phalanx: A New Design for Land Power in the 21st Century* (Romper la falange. Un nuevo diseño para las fuerzas de tierra en el siglo XXI), un libro escrito por el coronel D. A. Mcgregor. Reimer creía que una reorganización drástica adelgazaría a la Armada estadounidense y la haría más eficiente. Así, repartió ejemplares del libro a todos los generales de la Armada, pero encontró una enorme resistencia de los altos mandos.

En junio de 1999 el general Shinseki fue nombrado trigésimo cuarto jefe del Estado Mayor de la Armada de Estados Unidos y prometió la reforma de la obesa Armada estadounidense con el fin de agilizarla y volverla letal. Quería crear una Armada que fuera tan flexible como para desempeñar misiones por la paz y también para combatir en una guerra total contra Irak y Corea del Norte. Shinseki proponía introducir a la Armada nuevos sistemas y tecnologías de punta y dejar de usar los tanques pesados y los vehículos blindados tradicionales.

Competidores de GMD

General Dynamics

General Dynamics (GD) era una empresa líder en el terreno de la defensa y que operaba en cuatro áreas: sistemas de combate (tanques, vehículos anfibios de ataque y municiones), marino (buques de guerra y submarinos nucleares), espacio aéreo (aviones comerciales) y sistemas de información y tecnología (sistemas de mando y control). Tenía 43 000 empleados en todo el mundo y ventas anuales por 10 000 millones de dólares.

GD fue constituida en 1952, después de que Electric Boat, su antecesora y actual división operativa, adquiriera la empresa Canadair Ltd., un fabricante de naves aéreas. Como subsidiaria, Electric Boat construía submarinos nucleares (de clasificación Seawolf, Ohio y Los Ángeles). En 1982 GD añadió su unidad de negocios para sistemas de combate, llamada General Dynamics Land Systems (GDLS), la cual producía el tanque M1 y el vehículo de combate Abrams. En 1997 GD sumó una unidad de negocios de sistemas y tecnología de la información, llamada Advanced Technology Systems, y en 1999 regresó al negocio del espacio aéreo con Gulfstream.

Las oficinas corporativas de GD tenían su domicilio en Falls Church, Virginia, cerca de Washington D.C. Algunas de las funciones que administraba el *staff* de las oficinas centrales eran las relaciones con el gobierno, los asuntos internacionales, los asuntos legales, las relaciones públicas, los

recursos humanos y las finanzas. Las relaciones con el gobierno, en particular, servían como el vínculo de la empresa con el Congreso y todas las dependencias y órganos del gobierno federal de Estados Unidos que compraban o supervisaban la adquisición de los productos y servicios de GD. El departamento internacional de GD representaba los intereses de la empresa ante los elementos del gobierno de Estados Unidos encargados de la política comercial de defensa y las transferencias internacionales de armas y tecnología. En el caso de la mayor parte de los programas del Departamento de Defensa de Estados Unidos, General Dynamics había compartido el mercado con United Defense. El sistema de combate de tierra de Estados Unidos estaba representado por el tanque de batalla Abrams, firma principal de la línea de productos de GD, y por el vehículo de combate Bradley de United Defense.

General Dynamics Land System (GDLS)

General Dynamics Land System (GDLS) era una subsidiaria de propiedad total de General Dynamics, con domicilio en Sterling Heights, Michigan. Fabricaba vehículos blindados de ruedas y de oruga, así como vehículos anfibios de combate para la Armada estadounidense, el Cuerpo de Marines de Estados Unidos y sus aliados internacionales. Fue constituida en 1982, después de que su empresa matriz adquirió e integró las operaciones de defensa de Chrysler Corporation. Sus principales productos eran el Abrams M1A2 SEP, el principal tanque de batalla de la Armada estadounidense y reconocido en el ámbito internacional como el mejor del mundo, y el vehículo anfibio de asalto de avanzada (VAAA) de la Armada de Estados Unidos.

GDLS había entregado más de 8 500 tanques principales de batalla Abrams a la Armada estadounidense y a los aliados internacionales y había contribuido mucho con los programas centrales de esta última; es decir, los programas Abrams Tank, Future Combat System, Crusader, Future Scout & Cavalry System, Wolverine y Fox. Había trabajado en asociación con la Armada estadounidense en todos estos programas para asegurar el éxito de su misión.

GDLS tenía 3 500 empleados en ocho estados y ventas anuales por encima de 1 100 millones de dólares. Operaba la única instalación para producir tanques principales de batalla en Estados Unidos, en Lima, Ohio. En otras plantas satélite fabricaba los componentes del Abrams. En fecha reciente estaba tratando de desarrollar más sistemas de vehículos blindados de peso mediano y ligero. También tenía un récord demostrado en investigaciones de ingeniería, desarrollo e innovación tecnológica en la industria bélica. La empresa tenía una fuerte serie de capacidades: maquinaria de precisión, experiencia con acero y aluminio y armamento especial, fabricación de productos, montaje, capacitación técnica, colocación de paquetes totales, asistencia técnica en la fabricación, servicios a contrato para apoyo logístico, integración de sistemas, desarrollo de sistemas de combate, producción y montaje de aparatos electrónicos, desarrollo de software y desarrollo de prototipos. A efecto de reforzar sus capacidades, GDLS adquirió AV Technology en 1998 y Robotics Systems Technology en 1999.

United Defense

United Defense (UD) era líder en el diseño, desarrollo y producción de vehículos de combate (el vehículo blindado de infantería Bradley), equipo de apoyo de metralla (howitzers autopropelados), vehículos de combate de apoyo, sistemas para disparar armas (lanzadores de proyectiles, sistemas de artillería) y vehículos anfibios de asalto. En el caso de varios programas de defensa que comprendían elementos críticos de las fuerzas armadas de Estados Unidos, UD había sido una contratista de primera como fuente única. Por ende, el gobierno estadounidense representaba cerca de 80 por ciento de sus ventas. El consejo de United Defense incluía a Frank Carlucci, exsecretario de Defensa y a John M. Shalikashvill, expresidente del Cuerpo de Jefes del Estado Mayor. A lo largo de los pasados 60 años United Defense había producido más de 100 000 vehículos de combate y más de 100 000 sistemas de armamento que el Departamento de Defensa de Estados Unidos y sus aliados internacionales estaban utilizando.

Su Ground Systems Division (GSD) producía el vehículo blindado principal de infantería de la Armada estadounidense, la familia de vehículos de combate Bradley. Desde que United Defense introdujera el primer vehículo de combate Bradley en 1981, la empresa no había dejado de mejorar sus vehículos para que cumplieran o excedieran los requerimientos cambiantes del campo de batalla. Los Abrams de GD, como tanque de batalla, habían sido ideales para lidiar una guerra contra un ejército soviético invasor en las planicies de Europa Central. Por otra parte, el Bradley de United Defense proporcionaba una movilidad más ágil, un fuego de artillería letal y una mayor protección, todo lo cual le daba una ventaja para los combates en el dinámico campo de batalla de la era posterior a la Guerra Fría.

LA PROPUESTA DEL CONTRATO

Pettipas sabía que la plataforma existente de GMD cumpliría a la perfección con el requisito de transformación de la Armada estadounidense. No obstante, tenía que decidir cómo perseguir el multimillonario contrato y hacerlo dentro de un plazo increíblemente breve. Estaba considerando si GMD debería atender el asunto solo o si sería mejor constituir una empresa conjunta con otro líder de la industria para presentar la oferta.

Para anticiparse al posible inicio del programa, GMD exploró la posibilidad de cooperar con GDLS en 1997 para perseguir el programa Canadian Armored Combat Vehicle (ACV). Por lo tanto, GD parecía un socio posible para formar una empresa conjunta para el nuevo contrato con la Armada estadounidense. Pettipas había recibido informes de que GDLS también estaba interesada en explorar la posibilidad de una empresa conjunta con GM para ese contrato.

El programa anticipado de Canadian ACV por 600 millones de dólares consistía en desarrollar y colocar en el campo un reemplazo para los cerca de 200 vehículos Cougar de la ejército de Canadá. GMD de Londres Ontario tenía la intención de ser el principal contratista y de proporcionar el chasis del vehículo blindado ligero. GDLS proporcionaría la torreta automatizada de 105mm para dos ocupantes. Computing Devices Canada proporcionaría el software de control de la artillería y la parte electrónica de la torreta. GMD y GDLS acordaron de forma implícita que GDLS sería el primer contratista si hubiera programas militares de Estados Unidos y que integraría la torreta sobre el chasis de GMD. El Departamento de Defensa de Canadá demoró bastante el programa ACV y no hubo ningún contrato disponible antes de la posibilidad de la oferta conjunta de 1999. Pettipas se dio cuenta de que el esfuerzo conjunto anterior con GDLS había creado un vínculo estrecho entre GMD y GDLS.

Pettipas recordó que GDLS y Vickers Defense Systems (VDS) habían constituido otra empresa conjunta 10 meses antes. La empresa conjunta Vehicle Armor and Armamant Ltd. (VAA Ltd.) fue constituida para trabajar en el programa Future Scout and Cavalry System (FSCS). Vickers Defense Systems era subsidiaria de Vickers PLC, una empresa de ingeniería internacional con domicilio en el Reino Unido, la cual se concentraba en los sectores de sistemas y equipamiento de defensa terrestre, sistemas marítimos de propulsión y equipamiento de control de movimiento, superaleaciones y componentes para vehículos automotores y turbinas impulsados con gasolina.

Tanto GDLS como VDS pertenecían al consorcio SIKA International, que se había formado para competir por el multimillonario programa FSCS y el cual más adelante consiguió que le fuera otorgado un contrato de desarrollo de tres años y medio. El consorcio estaba compuesto por Lockheed Martin, British Aerospace, GDLS, Vickers Defense Systems, Computing Devices Company, Northrop Grumman, Pilkington Optronics, Shorts Missile Systems y Smiths Industries. La empresa conjunta proporcionaría al consorcio SIKA las soluciones con costos más eficientes para el chasis y el sistema de cañones que requería el FSCS. Al crear sinergia entre los staffs de ingeniería con el fin de facilitar la mejor solución técnica para el consorcio SIKA, la empresa conjunta, con domicilio en Newcastle, Inglaterra, que era la responsable del diseño y la producción de un demostrador, así como de proporcionar otras actividades importantes de apoyo para la administración y el diseño. GDLS se unió a VDS para asegurar que GDLS pudiera mantener sus posiciones de líder en el diseño, el desarrollo y la fabricación de vehículos blindados para el futuro. Pettipas recordó todos estos movimientos de GDLS y se comenzó a preguntar cuál sería su verdadera (u oculta) intención.

Perplejo, Pettipas tenía que decidir cuál planteamiento (solo o en conjunto) tendría más probabilidades de éxito. No era ninguna ayuda saber que GD pensaba presentar una oferta por su cuenta.

Razones para atacar solo

En 1982 GMD había presentado una sola oferta para un programa de vehículos de los Marines de Estados Unidos, ofreciendo proporcionar nueve variantes diferentes. Ganó el programa y se le pidió que proporcionara seis variantes. Más adelante GMD inició la producción y sumistró 750 vehículos ligeros blindados. GMD ganó este programa porque tenía la capacidad técnica para diseñar y fabricar prototipos avanzados de 8×8 (con una licencia de MOWAG), mientras que sus competidores presentaron una oferta con prototipos menos avanzados de 6×6. Las tecnologías líderes de GMD en los vehículos ligeros blindados de 8×8 la llevaron a ganar otros programas también. Por medio del Departamento de Defensa de Estados Unidos, GMD proveyó 1 117 vehículos ligeros blindados (con 10 variantes diferentes) a Arabia Saudita.

Cuando GMD hizo arreglos para formar equipo con GDLS para el programa propuesto por la Armada de Canadá en 1997, el plan era que GM compartiera las responsabilidades del diseño y la manufactura con GD. GMD proporcionaría el chasis del vehículo ligero blindado, y GD la torreta. En 1999 GMD adquirió MOWAG de Suiza, su concesionario desde hacía mucho tiempo. Esto mejoró de forma considerable las capacidades de diseño y manufactura de GMD para el chasis del vehículo ligero blindado y las torretas automatizadas.

Con mejores capacidades para el diseño y la manufactura, GMD se concentró en los aspectos comunes a todas las líneas de productos de vehículos ligeros blindados. GMD también hizo hincapié en los aspectos comunes con las unidades de apoyo de la Armada estadounidense. Éste llevaba mucho tiempo teniendo problemas de logística con la columna. Los problemas de las operaciones de la Armada de Estados Unidos en el Golfo, Haití, Bosnia, Somalia y Kosovo dejaban en claro que necesitaría algunos elementos comunes en todas sus unidades blindadas. Es de sorprender que la Armada estadounidense no hubiera tenido programas importantes para mejorar estos aspectos comunes en los pasados 20 años.

A pesar de que Pettipas pensaba que los vehículos ligeros blindados de 8×8 de GMD eran competitivos en términos técnicos y que proporcionarían importantes beneficios a la Armada estadounidense, le preocupaban sus precios más o menos altos. A pesar de ello no quería competir en precio. Para él las vidas de los soldados estaban en juego. No quería cambiar productos de calidad inferior, de precio bajo, por la vida de soldados en el campo de batalla.

Si GMD presentaba una sola oferta por el programa BCT, no se tendría que preocupar por el problema de coordinarse con los socios. Es más, GMD podría afrontar problemas incluso más graves si constituía una empresa conjunta con GD. Dado que el conocimiento y los datos protegidos tendrían que ser difundidos a niveles más bajos para los procesos de producción, la única opción que tendría GMD sería compartir cierta información reservada con su socio de la empresa conjunta.

Pettipas sabía que GD presentaría su propia oferta para prototipos de 6 × 6. No le preocupaba demasiado la oferta de GD porque consideraba que ésta tenía pocas posibilidades de ganar el programa con vehículos que, en su opinión, eran inferiores. No obstante, se podría presentar un problema grave si la propuesta de la empresa conjunta ganara el programa del BCT. A pesar de que entonces GD estaba detrás de GMD en términos de tecnologías para los vehículos ligeros blindados de 8 × 8, ciertamente podría mejorar sus capacidades para los 8 × 8 por medio de procesos de aprendizaje en la empresa conjunta propuesta. En el peor de los casos, GMD podría generar a un competidor futuro constituyendo una empresa conjunta GMD-GD. A plazo más largo, podría crear, por lo tanto, un resultado que podría ser desastroso y que no podría ser revertido jamás. La preocupación de Pettipas era: "¿Qué pasaría si GD nos alcanzara en nuestras capacidades de diseño y de producción justo después del término de la empresa conjunta propuesta y ofreciera su propia oferta de vehículos ligeros blindados de 8 × 8 en programas futuros?".

Razones para constituir una empresa conjunta

Si GMD y GD constituían una empresa conjunta, GD podría agregar valor aportando sus Sistemas Mobile Gun (MGS) que serían instalados en las torretas de los vehículos ligeros blindados. En 1997 GMD se unió a GD y a Computing Devices Canada (CDC) para el programa de ACV propuesto por Canadá. En esa época CDC proporcionaba la electrónica de la torreta y el software de control del fuego. En fecha reciente GD había adquirido CDC (renombrada GD Canadá) y reforzado sus tecnologías para los MGS. A efecto de ahorrar costos internos de desarrollo, los MGS para los vehículos ligeros blindados de GMD venían de Canadá mediante un contrato de *outsourcing*.

Pettipas también consideró los méritos de asociarse con United Defense (UD). Sin embargo, pensaba que GMD encajaba mejor que UD en todos aspectos. GMD se concentraba en las cuestiones comunes entre todas sus líneas de productos. Por lo tanto, pensaba que GD sería un mejor candidato para una empresa conjunta porque GMD no sólo había compartido el proceso de producción de los vehículos canadienses de combate con GD en 1997, sino también tenía un contrato de *outsourcing* de los MGS con GD de Canadá. Además, UD no era una empresa pública. A pesar de que UD tenía fuertes contactos con el gobierno de Estados Unidos (George H.W. Bush estaba en el consejo de administración), corrían rumores de que podría ser vendida a otra empresa (posiblemente a GD) o dividida en partes. Considerando que se estaba dando la consolidación de los principales actores de Europa, Pettipas no titubearía en elegir a GD como socio si decidiera constituir una empresa conjunta para el programa BCT.

A pesar de que Pettipas confiaba que GMD (con una sola oferta) no tendría problema para ganar el programa BCT con un fundamento técnico, no estaba tan seguro en el frente político. Si GMD hiciera una sola oferta, tendría que competir contra dos grandes actores del sector estadounidense de los vehículos/tanques blindados. GD y UD eran, de hecho, los únicos actores del sector y, por lo mismo, tenían importante poder político sobre los programas de la Armada de Estados Unidos, en relación con todos los competidores extranjeros. Tanto GD como UD desarrollaban muchas actividades de cabildeo por medio de sus fuertes departamentos de relaciones con el gobierno. Pettipas reflexionó en torno a una práctica común en la industria bélica de Estados Unidos: "matar el programa".

"Matar el programa"

Una práctica común en la industria bélica de Estados Unidos era que las empresas trataran de matar todo programa en el cual no podían competir o todo programa en el cual habían competido, pero habían perdido. La lógica era que al encargarse de que se cancelaran los programas, los fondos de los programas cancelados estarían disponibles para otros en los que tendrían más oportunidades. Numerosos programas existentes podían ser cancelados para financiar un nuevo programa mayor. Por lo tanto, incluso si un contratista ganaba un programa multimillonario para entregar pedidos, durante muchos años no podía estar seguro de que podría continuar su contrato con los militares estadounidenses debido a esta práctica específica de la industria.

Aun cuando los militares estadounidenses en ocasiones cancelaban programas, no necesariamente afrontaban cuantiosas sanciones en el momento de cancelarlos. Debido al entorno incierto de la industria bélica de Estados Unidos, los contratistas por lo general se cubrían contra las posibilidades de programas cancelados amortizando los gastos no recurrentes (las sanciones contingentes) con sus costos de desarrollo. Es decir, incluyendo la posibilidad de cancelación en el precio de los vehículos que entregaban primero aplicándoles un factor. Esto era una práctica común de la industria y la convenían los militares estadounidenses y los contratistas. También existía una forma sencilla de pagar sanciones por los programas cancelados. Sin embargo, el primer caso era usado de forma más común en la industria.

Pettipas se preguntaba si GM necesitaría a un socio estadounidense por razones políticas cuando presentara la oferta para el programa BCT o una asistencia política del socio estadounidense tras ganar el programa, para poder mantener el programa en marcha. Pensó en ganar el programa con una sola oferta. Veía que GM estaría frente a dos importantes competidores estadounidenses, si la empresa ganara con una sola oferta, y los dos presuntamente cabildearían con fuerza para que se cancelara el programa.

La oferta de GD sola

GD aclaró que presentaría una sola oferta para el programa BCT con sus prototipos de 6 × &. GDLS atacó el programa BCT con un planteamiento de bajo costo. Como GD tenía licencia de las tecnologías de 6 × 6 de una empresa de

ingeniería austriaca, pretendía explotar a fondo sus recursos/capacidades ofreciendo su prototipo. Aun cuando los vehículos ligeros blindados de 6 × 6 eran técnicamente inferiores a los 8 × 8, GD pensaba que tenían más posibilidades de ganar el programa debido a que su precio era muy atractivo. Con una licencia de la empresa austriaca, GDLS había suministrado vehículos ligeros blindados de 6 × 6 a Kuwait y había presentado una oferta para el programa del ejército polaco.

Algunos años antes, GD y UD habían competido frente a frente por el programa de la Marina de Estados Unidos para el Advanced Amphibious Assault Vehicle (AAAV). A lo largo de la historia, UD había suministrado vehículos anfibios de tamaño mediano a los militares estadounidenses debido a sus tecnologías superiores para los vehículos blindados de tamaño mediano (gracias a la familia Bradley). Sin embargo, en el caso del programa AAAV de los Marines de Estados Unidos, GD ganó el contrato.

Louis V. Gerstner Jr. El hombre que transformó a IBM

C-14

Konakanchi Prashanth
Vivek Gupta

ICFAI University Press, Business School Case Development Centre

Louis es un ejecutivo que tiene un enfoque contundente y deja muy en claro a todo el mundo cuáles son sus expectativas.

—John W. Thompson, exgerente general del Grupo de Ventas de IBM para Norteamérica[1]

Piensa como todo un empresario y desde hace mucho que IBM no tenía a alguien en la cima que pensara como tal. Los presidentes del consejo llevaban años tratando a la empresa como una institución que no podía ser transformada. Pero Gerstner, sin sentimentalismos, está logrando que IBM pase por una resucitación metódica.

—Edwin Black, editor de *OS/2 Professionals,* una revista de TI de Estados Unidos[2]

Introducción

En 1993 IBM, líder global en la industria de tecnología de la información, estaba pasando por graves problemas financieros. La empresa había reportado una pérdida neta récord de 8 100 millones de dólares. Muchos analistas consideraban que IBM estaba muerta, sin embargo, ocho años después, en 2001, la empresa reportó una utilidad neta de 7 700 millones de dólares (véase la figura 1). Durante el periodo de 1993-2001, durante el cual la empresa fue encabezada por Louis V. Gerstner Jr., el precio de la acción de IBM se disparó cerca de 800 por ciento.

Bajo el liderazgo de Gerstner IBM consiguió volver a la pelea y demostró que sus críticos estaban equivocados. Al parecer, la empresa hizo cambios significativos a su regreso y éstos tuvieron repercusiones en todo la industria de TI. La empresa posicionó estratégicamente su familia de servidores con miras a satisfacer las necesidades de las nacientes aplicaciones para la Planeación de los Recursos Empresariales (ERP por sus siglas en inglés) y el comercio electrónico (e-commerce). IBM también cambió la dirección de su énfasis y se dejó de centrar en los productos para enfocarse en los clientes con la intención de proporcionarles soluciones completas.

Gerstner desempeñó un papel central en la nueva suerte de la resurgida IBM. Bajo su mando, la imagen de IBM dejó de ser la de una empresa que fabricaba principalmente computadoras centrales, y se transformó en la de una que ofrecía soluciones completas en el terreno del hardware, el software y otras tecnologías, Gerstner propició un cambio radical en la cultura laboral de IBM. El viraje se consiguió gracias a una serie de medidas bien calculadas y poco convencionales que, en opinión de muchos empleados de IBM y analistas de la industria, eran irracionales.

Según los analistas, Gerstner trabajaba con un estilo muy diferente al de sus antecesores. Era un hombre que tenía convicciones y que siempre se guiaba por sus instintos. Casi nunca le afectaba lo que decían sus críticos, pensaba que sus hechos hablaban solos. Quería obtener resultados y esperaba, ante todo, que sus empleados los dieran. No vacilaba cuando era cuestión de expresar su opinión sobre el desempeño de éstos.

Gerstner nunca creyó que era preciso establecer planes a largo plazo. En cambio, se concentraba en los problemas inmediatos y diseñaba estrategias para resolverlos. Identificaba las necesidades de los clientes y desarrollaba soluciones para satisfacerlas. Gerstner observaba la industria de TI de cerca y con suma atención, y con rapidez preveía las tendencias que probablemente surgirían en el futuro. Fue una de las pocas personas que vieron que en el futuro las redes transformarían la forma de trabajar de las personas. La capacidad para prever estos cambios no era nada excepcional, pero convertir las visiones en oportunidades potenciales sí lo fue.



Este caso fue preparado por Konakanchi Prashanth bajo la dirección de Vivek Gupta. Reproducido con autorización del ICFAI Center for Management Research.

FIGURA 1 Desempeño financiero de IBM para el periodo 1992-2001

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Ventas (miles de millones de dólares)	64.5	62.7	64.1	71.9	75.9	78.5	81.7	87.5	88.4	85.9
Utilidad neta (miles de millones de dólares)	(4.97)	(8.1)	3.0	4.2	5.4	6.1	6.3	7.7	8.1	7.7
Utilidad por acción (dólares)	(2.17)	(3.55)	1.24	1.76	2.5	3.00	3.29	4.12	4.44	4.35
Empleados (miles)	301.5	256.2	219.8	225.3	240.6	269.5	291.1	307.4	316.3	319.9

Fuente: Louis Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance,* pp. 356–358, 361.

Antecedentes

Gerstner nació el 1 de marzo de 1942 en Minolta, Nueva York. Su padre era gerente de tráfico de la cervecera F&M Schaefer Corporation. Sus padres concedieron enorme importancia a la educación y la disciplina desde la infancia y así, en gran medida, contribuyeron formar su actitud ante la vida. Gerstner se graduó en ingeniería en Dartmouth[3] en 1963. Dos años después obtuvo su grado en administración de empresas en la Escuela de Administración de Harvard.

En 1963, recién egresado de la universidad, Gerstner comenzó a trabajar en la afamada firma de consultoría en administración Mc Kinsey & Company, donde obtuvo la distinción de ser el administrador más joven que hubiera contratado la firma hasta entonces. No tardó en destacar como una persona muy dedicada a sus tareas. A los cuatro años de haber ingresado a la firma, fue promovido a socio. Fue uno de los pocos elegidos a quienes se les ofreció ser socios antes de que cumpliera seis años trabajando ahí, como era la costumbre. En 1973 fue promovido a socio *senior*, para que se hiciera cargo de atender a clientes clave. Dos años después, en 1975, fue nombrado director de la firma, convirtiéndose así en el director más joven de ese negocio. Gertsner tuvo muchos logros en los 13 años que dirigió McKinsey, entre los que destacan haber ideado la estrategia financiera de la firma, ayudar al cambio de Penn Central Railway,[4] cuando esta compañía de transporte estaba al borde de la quiebra, y ayudar a la expansión de las actividades de American Express[5] También formó parte del comité de liderazgo de la empresa. Una importante lección de liderazgo que Gerstner aprendió en McKinsey fue concentrarse a fondo en el problema a la mano y crear un ambiente propicio para que las personas plantearan sus ideas, sin importar el cargo que ocuparan.

En 1978 Gerstner ingresó a American Express como vicepresidente ejecutivo de la división de tarjetas de crédito. Un año después fue promovido a vicepresidente de las tarjetas de American Express y a presidente de la división Travel Related Services (TRS).[6] Fue nombrado presidente de American Express en 1985. En el tiempo que estuvo en la empresa (11 años), la división TRS creció a una tasa anual compuesta de 18 por ciento y fue una de las divisiones que registró mejor desempeño. Durante su liderazgo, se concedió verdadera prioridad a las necesidades y las preferencias de los clientes, se desarrollaron muchos nuevos productos y se ofrecieron nuevos servicios, sin nunca perder de vista que fueran viables en los mercados nacionales y en los internacionales. Siempre establecía metas altas y motivaba a sus colegas para alcanzarlas. En lugar de limitarse a reaccionar ante las estrategias de sus competidores, Gerstner creía en idear estrategias dependiendo de la situación. Hacía hincapié en la adopción de nuevas tecnologías para nunca dejar de mejorar la calidad en el servicio que se brindaba a los clientes.

La tendencia de Gerstner a enfrentar retos fue más notoria en 1989, cuando dejó su empleo en American Express e ingresó a RJR Nabisco, el fabricante de productos alimenticios y tabaco. Durante los cuatro años que estuvo ahí, contribuyó a que la empresa cambiara de una que registró pérdidas (con una pérdida neta de 1100 millones de dólares) en 1989 a una rentable (con una utilidad neta de 299 millones de dólares) en 1992.

Instituyó una serie de iniciativas para reducir costos y disminuyó la deuda de la empresa de forma ostensible. Formó un nuevo equipo de ejecutivos, ideó un nuevo sistema de remuneración y elaboró nuevas reglas para el gasto de capital. Gerstner aplicó todas estas medidas en un plazo de 100 días después de ser nombrado presidente y, con ello, demostró su capacidad para tomar decisiones rápidas. También se deshizo de algunos productos que no tenían buen desempeño, como las barras de chocolate Chung King, Baby Ruth y Butterfinger, de la línea de productos de Nabisco, e invirtió más dinero en los productos que tenían buen desempeño, como los cigarrillos Winston y los Camel. Gerstner presionaba a los ejecutivos para que fijaran metas futuras e idearan las consecuentes estrategias para alcanzarlas. Además aprendió a comunicarse de forma directa con los empleados y sabía que un buen entendimiento con ellos era uno de los caminos más efectivos para ganar su confianza y motivarles de modo que hicieran su mejor esfuerzo.

De 1965 a 1992 Gerstner había pasado por tres empleos y aprendido muchas cosas de todas sus experiencias. En cada una de las tareas que emprendió después, siempre aplicó el conocimiento y la experiencia que había adquirido. En 1992, Gerstner era famoso en círculos industriales por sus estrategias para lograr cambios. En abril de 1993, Gerstner renunció a Nabisco y comenzó a trabajar como presidente de IBM.

Su cargo en IBM

Cuando Gerstner ingreso a IBM le llamaban con sarcasmo "el tipo que viene de la empresa de galletas". En aquel tiempo IBM estaba pasando por su peor momento en la historia de sus casi 80 años de vida. En el primer semestre de 1993 registró una pérdida operativa de 325 millones de dólares y, a los pocos meses de que Gerstner asumiera el cargo de presidente, el precio de sus acciones se desplomó alrededor de 15 por ciento. La situación financiera de la empresa se estaba deteriorando y, en 1991, registró una pérdida neta de 2 860 millones de dólares y, a continuación, una de 4 970 millones en el ejercicio fiscal de 1992.

En el periodo de 1986 a 1992 la participación global de mercado de IBM en la industria de TI de Estados Unidos había disminuido 37 por ciento, mientras que su participación de mercado mundial había caído 30 por ciento. La empresa tenía 24 unidades de producto que funcionaban de forma independiente, a pesar de que todas formaban parte de IBM. De hecho, John Akers, el anterior presidente, ya había anunciado un plan de reestructuración para dividir a la empresa en unidades independientes. Para empeorar las cosas, las divisiones de computadoras centrales y de sistemas de almacenaje, que aportaban casi la mitad de las utilidades de IBM, estaban perdiendo terreno, tanto en términos de ingresos como de participación de mercado. Es más, la división de computadoras personales de la empresa no estaba generando utilidades. El estado de ánimo de los empleados también era malo, porque en los seis años anteriores se había pedido la renuncia a 105 000 empleados.

Dada su falta de experiencia en la industria de las computadoras, y tras observar cómo estaban las cosas en IBM, al principio Gerstner no quería aceptar el puesto, pero más tarde consintió. Le emocionaba el desafío de liderar una de las empresas de hardware más importantes de Estados Unidos. Ante la enorme tarea que le esperaba en IBM, Gerstner dijo:[8] "Me encuentro ante un enorme reto. No he subestimado su magnitud, sino que lo acepto con la determinación de triunfar. Nos fundaremos en las tradiciones de IBM, pero no dudaremos en hacer todos los cambios necesarios para enfrentar el reto de un mercado que se ajusta con gran rapidez".

Las primeras iniciativas

Cuando Gerstner ingresó a IBM, su tarea inmediata sería conseguir que la empresa fuera rentable. Al principio se dedicó a averiguar cuál era la situación que prevalecía. Visitó distintas instalaciones de IBM en todo el mundo y se reunió con clientes, competidores, altos directivos, analistas financieros y consultores para tener una versión de primera mano del verdadero estado de las cosas. Con estas interacciones se enteró que los clientes seguían apreciando a IBM porque ofrecía soluciones para infinidad de sus necesidades de cómputo bajo un mismo techo. Sin embargo, al ver las instalaciones él mismo, se dio cuenta que era necesario hacer importantes mejoras a la calidad de los productos de la empresa. Creía que para poder fabricar productos de mejor calidad en un periodo específico, era necesario integrar las diversas unidades de negocio de IBM. Esto le llevó a tomar la crucial decisión de revertir los planes que tenía Akers de dividir a la empresa en 11 entidades. Argumentó que los clientes querían que IBM siguiera siendo una sola entidad.

En un e-mail que contenía su primer mensaje dirigido a los empleados de IBM les aseguraba que haría su mejor esfuerzo para ayudar a la empresa a salir de su actual situación. Al mismo tiempo, los preparaba mentalmente para afrontar ciertas decisiones difíciles, sobre todo una mayor reducción de personal. Gerstner convocó a una reunión a los 12 ejecutivos que ocupaban los puestos más altos de IBM y les pidió que definieran con claridad sus respectivas actividades utilizando parámetros como la índole de sus actividades, sus clientes, competidores y mercados, así como sus fortalezas y debilidades. Trató de reforzar la confianza de las filas de IBM insistiendo en que la empresa tenía fortalezas formidables y en que, sin lugar a dudas, saldría de su crisis. Poco tiempo después Gerstner anunció una serie de objetivos que pretendía lograr en su primer año en IBM (véase la figura 2).

En julio de 1993, con la intención de llegar al tamaño correcto, Gerstner recortó a otros 35000 empleados. En el periodo de 1986 a 1992 se aplicó un recorte de 20 por ciento a la planta de trabajadores de IBM, pero se hizo con atractivos planes de retiro voluntario, los cuales condujeron a un incremento en los gastos de la empresa. Ese mismo año Gerstner instituyó toda una serie de iniciativas más para reducir los costos, entre otras la venta de la unidad de Sistemas Federales[9] por 1 575 millones de dólares, la venta de la colección de obras de arte de IBM,[10] con un valor de 25 millones, y la venta de bienes inmuebles de IBM por 248

FIGURA 2 Objetivos de Gerstner para 1993

- Reducir IBM a un tamaño más eficiente
- Atender mejor a los clientes de IBM
- Descentralizar la toma de decisiones
- Desarrollar una estrategia que deje en claro cuáles son los negocios en los que se concentrará la empresa

Fuente: 1999, Robert Slater, *Saving Big Blue,* p. 63.

millones. En el ejercicio fiscal de 1993, IBM registró una pérdida neta récord de 8 100 millones de dólares.

A los seis meses de ocupar el puesto de presidente, Gerstner anunció varias iniciativas de recursos humanos. Así, abolió la política del empleo para toda la vida que seguía la empresa. Esta política tenía el propósito de aumentar la lealtad que los empleados sentían por la organización, pero él consideraba que había dejado de ser importante dado el escenario de la competencia. En cambio, trató de fomentar una cultura motivada por el desempeño e insistió en los resultados.

Antes de que Gerstner fuera presidente, los empleados de IBM tenían que respetar estrictamente el código que había impuesto la gerencia de usar ropa formal para vestir. También se esperaba que siguieran ciertas normas éticas en su vida personal y profesional. Además, estaba prohibido fumar o ingerir bebidas alcohólicas durante horas de oficina. Gerstner trató de disminuir las restricciones y de crear una cultura informal en IBM. Ya no se esperaba que los empleados vistieran de modo formal. Gerstner creía que los empleados se debían presentar con sencillez ante los clientes y que, en lugar de sólo esforzarse por vender los productos de IBM, deberían tratar de resolver sus problemas. Limitó su intervención en los asuntos de los empleados sólo a cuestiones oficiales y les otorgó más libertad en cuestiones relacionadas con su trabajo.

Antes de que llegara Gerstner, las reuniones de IBM duraban muchas horas y tenían un gran número de asistentes. Las reuniones eran más bien como discusiones y nada concreto salía de ellas. En cambio, bajo la dirección de Gerstner, las reuniones fueron más breves, él se concentraba en asuntos centrales y quería que de cada reunión resultaran decisiones. Sólo las personas convocadas podían asistir a una reunión y se esperaba que, una vez ahí, presentaran los hechos relevantes con la mayor concisión posible.

Gerstner también aplicó numerosos cambios a la estructura de la remuneración de los empleados. Antes, por lo general se les pagaba un salario. No se acostumbraba pagarles con opción de acciones, la cual sólo se le otorgaba como incentivo a los empleados que pertenecían a los cuadros ejecutivos, con base en su desempeño. Los empleados recibían bonos que dependían del desempeño de la unidad a la que pertenecían. También recibían otras prestaciones, como membresías a clubes, servicio médico y una pensión después de su retiro. El aumento de salario anual se aplicaba a todos los empleados, excepto aquellos que no habían tenido un desempeño satisfactorio. Los porcentajes del incremento salarial no variaban mucho para todos los niveles de la jerarquía, Es más, la estructura de pago era la misma para todos los empleados que estaban dentro de cierto estrato salarial, sin importar la índole del trabajo que desempeñaran.

No obstante, Gerstner consideraba que la opción de acciones debía formar parte inherente de la estructura de la remuneración. Pensaba que el saber que su desempeño afectaría los precios de las acciones y, por lo tanto, sus ingresos económicos personales haría que los empleados fueran más responsables. Más aún, si la empresa ofrecía opción de acciones, podría retener a sus buenos trabajadores. Por lo tanto, durante su gestión se otorgó opción de acciones a una mayor cantidad de empleados. En el caso de los ejecutivos la opción de acciones representaba una fracción importante de su remuneración. El número de opciones variaba según el nivel del empleado, su sueldo base anual y la meta anual de los incentivos. El número de empleados que recibieron opción a acciones aumentó de 1 300 en 1992 a 72 500 en 2001.

Los empleados también recibían bonos, los cuales variaban de acuerdo con el desempeño general de IBM. Conforme iban ascendiendo en la jerarquía, la fracción de su remuneración total ligada a los bonos por desempeño también aumentaba. Esta medida tenía el propósito de aumentar el compromiso de los empleados. Por otra parte, Gerstner descartó otras prestaciones, como la membresía a clubes, los seguros médicos y los planes de pensiones.

Gerstner también pensaba que IBM no estaba concediendo al marketing la importancia que merecía. En 1993 nombró a Abby Kohnstamm director de marketing corporativo. Una investigación inicial reveló que IBM disfrutaba de muy buen nombre y que ello ayudaba a que sus productos se desplazaran en el mercado, pero esto no se aprovechaba para una estrategia de marketing. Por lo tanto, Gerstner decidió preparar una estrategia de marketing uniforme para IBM. En este sentido, una decisión fundamental fue centralizar la estrategia de publicidad y medios. El contrato de publicidad de las operaciones mundiales de IBM fue otorgado a Ogilvy & Mather.[11] Antes de Gerstner, los gerentes de IBM en el mundo tenían alrededor de 70 agencias de publicidad diferentes y éstas no estaban muy coordinadas, por lo tanto, era bastante difícil vigilarlas. La decisión de Gerstner desempeñó un papel muy importante para fortalecer la imagen de IBM.

Debido al colosal tamaño de las operaciones de IBM en todo el mundo, no era fácil que Gerstner pudiera vigilar de cerca su funcionamiento. Por consiguiente, decidió depositar en la cabeza de las distintas unidades la autoridad para tomar decisiones respecto a las operaciones regulares de su unidad respectiva, mientras que él mismo tomaría las decisiones estratégicas cruciales. Gerstner creó un comité corporativo integrado por 10 ejecutivos que se encargaban de vigilar e integrar las operaciones de distintas unidades, así como de mantenerle actualizado al respecto. Para que estas personas fueran más responsables de sus actos, Gerstner estableció que los bonos que ganaran los ejecutivos dependerían del desempeño global de la empresa y no de su desempeño individual. También creó un Consejo Directivo Mundial, integrado por 35 ejecutivos, en el que se analizarían las nuevas iniciativas emprendidas por IBM y el pro-

bable efecto que éstas tendrían en las operaciones de todo el mundo. Estas medidas significaron un paso enorme hacia los esfuerzos de Gerstner por descentralizar la toma de decisiones en IBM.

LA ESTRATEGIA DEL GIRO

En 1994 Gerstner se esforzó por mejorar los procedimientos para presentar informes en las distintas unidades de la empresa. Esto le sirvió para vigilar de cerca los programas de producción, los programas de costos y las ventas de distintos productos. También se comenzó a concentrar en problemas específicos relacionados con las unidades individuales. Se dio cuenta que la división de computadoras personales, que tenía muy buen potencial, estaba registrando muy mal desempeño. La división afrontaba la dura competencia de empresas como Dell, Hewlett-Packard y Compaq. Con el propósito de superar esta situación, Gerstner nombró a Richard Thomson (que había sido su colega en American Express y RJR Nabisco) director de esa unidad.

Gerstner tomó varias medidas para mejorar la orientación de IBM hacia sus clientes. Cuando éstos se quejaron de los altos precios del software para las computadoras centrales, él de inmediato ordenó reducciones de precio hasta de 30 por ciento. Dado que el hardware y el software de IBM no eran compatibles con otros sistemas, los clientes a menudo no estaban dispuestos a invertir en productos patentados de IBM. Así, IBM comenzó a desarrollar hardware y software empleando Java[12] a efecto de que sus productos fueran compatibles con otros sistemas.

Gerstner siempre trató de resolver los problemas que afrontaban los clientes de IBM. Entendía que la escala masiva de las operaciones de la empresa dificultaba mucho que ésta pudiera proporcionar a sus clientes la atención personalizada que deseaban. Con una medida que fue percibida como la mayor acción para reestructurar la planta de trabajadores de IBM, Gerstner dividió a toda la fuerza de ventas en 14 grupos verticales de marketing, de modo que cada uno atendiera un sector específico. Dividió a sus clientes actuales y potenciales, de todo el mundo, con base en la industria a la cual pertenecían, por ejemplo, banca, seguros, etcétera. Además, asignó cada sector a un equipo de investigadores, ingenieros de software y asesores industriales, de modo que estas personas pudieran desarrollar soluciones acordes con las necesidades específicas de los clientes de una industria específica.

En general, se pensaba que la popularidad de las computadoras personales llevaría a una disminución de la demanda de computadoras centrales. En 1994 Gerstner tomó la importante decisión de seguir con las computadoras centrales, acabando así con las especulaciones respecto al compromiso de IBM con el negocio de esas computadoras. Él creía decididamente que IBM debía aprovechar su negocio central, en lugar de alejarse del mismo. Instruyó a sus ejecutivos que reemplazaran la antigua línea de computadoras centrales de IBM con máquinas portátiles, más pequeñas, veloces y baratas, pero muy rentables. A efecto de que las computadoras centrales fueran más asequibles, las cambió de tecnología "bipolar" a CMOS (Complementary Metal Oxide Semiconductor), y ello ayudó a reducir los costos de producción de forma considerable. En el periodo de 1994 a 2001, Gerstner redujo el precio unitario de las computadoras centrales 96 por ciento, de 63 000 a 2 500 dólares. A finales de 1994 Gerstner había restado 80 000 personas a su planta de trabajadores y, por lo mismo, los costos operativos anuales disminuyeron de forma sustancial. El monto del ahorro que resultó de las iniciativas para reducir costos emprendidas por Gerstner en 1994 sumó un total de 2 860 millones de dólares. En 1994 IBM registró una utilidad neta de 3 000 millones, lo cual indicaba que la empresa estaba encaminada hacia su recuperación.

En 1995 IBM presenció algunos desarrollos significativos bajo el liderazgo de Gerstner, que nunca dejó de hacer hincapié en que la TI se había convertido en mucho más que un simple instrumento para la productividad. Ahora era fundamental para la forma de operar de una empresa y fuente primaria de su ventaja competitiva. Los clientes querían unir distintas plataformas y aplicaciones de cómputo integradas en redes y acudían a empresas especialistas en servicios de cómputo, como los EDS y los brazos de asesoría de las grandes firmas contables. Gerstner confiaba que el tamaño y el alcance de IBM podían proporcionar "soluciones completas" a sus clientes. Cuando IBM no tenía el producto solicitado, entonces ofrecía a sus clientes la alternativa de terceros.

Gerstner también pensaba que IBM estaba caminando en dirección a utilizar la misma arquitectura de cómputo para distintas líneas de productos. Para ello se requería la estrecha integración de distintos negocios. Argumentaba que la era de la computadora personal llegaría a su fin y que las redes de cómputo la reemplazarían. Las computadoras personales seguirían sobre todos los escritorios, pero los programas, los datos y otra información residiría en potentes servidores enlazados por redes. En este escenario, las capacidades para la integración de sistemas serían cruciales. Con el objeto de fortalecer sus capacidades tecnológicas, IBM adquirió Lotus, la empresa de software, (famosa por desarrollar la hoja de cálculo 1-2-3) por 3520 millones de dólares en 1995.

Ese mismo año, más adelante, Gerstner introdujo un concepto llamado redes de cómputo.[13] porque pensaba que las tecnologías para formar redes permitirían que las computadoras de todo el mundo se conectaran a mayor velocidad y tuvieran más aplicaciones para estas tecnologías. Gerstner decidió que 25 por ciento de los gastos contraídos por I&D estaría dirigido a proyectos relacionados con las redes de cómputo. Consideraba que la tecnología cliente/servidor[14] existente era demasiado cara y que era posible ofrecer a los

clientes, a precio competitivo, una tecnología más potente para formar redes. A finales de 1995 como primer paso para ofrecer a los clientes soluciones para formar redes, la empresa les ofreció Lotus Notes y software y servicios de red de IBM.

En 1996 Gerstner siguió aplicando con fuerza la estrategia de las redes de cómputo. En abril del mismo año nombró a Sam Palmisino[15] gerente de la división de computadoras personales. La estrategia de Palmisino consistió en diseñar y lanzar productos innovadores a precios competitivos y en reducir el tiempo del ciclo para el lanzamiento de nuevos productos. Presionó a su fuerza de ventas para que comercializara los productos incluso antes de su lanzamiento. Estos esfuerzos llevaron a que, por primera vez, la unidad de computadoras personales de IBM generara utilidades en el ejercicio fiscal de 1996-1997. Otro hecho ocurrido en ese mismo año fue la adquisición, por 1 200 millones de dólares, de Tivoli Systems, la empresa que desarrolló el software que administraba las redes de computadora cliente-servidor. Ese mismo año IBM vendió Prodigy,[16] una de sus unidades que no tenía buen desempeño, por 250 millones de dólares. El año cerró con una nota positiva para IBM, con utilidades que sumaron 5 400 millones de dólares sobre ingresos de 75 900 millones.

Énfasis en e-business

En 1997 la estrategia de las redes de cómputo de Gerstner se convirtió en una estrategia completamente desarrollada de "e-business" para IBM, la cual pretendía apalancar las fortalezas de IBM en el terreno de los servidores grandes, la enorme capacidad de almacenamiento, las bases de datos a prueba de balas, la enorme potencia de procesamiento y la integración de sistemas expertos. IBM proporcionaba el paquete completo para los e-business (es decir, hardware, software, capacitación, seguridad, formación de redes y servicios). El Lotus Notes Groupware añadía otra potente característica a las soluciones de IBM para e-business, porque aseguraba que distintas formas de comunicación, inclusive el e-mail, quedaran a disposición de todas las personas de una organización para las que éstas fueran relevantes. Cada servidor de Notes revisaba periódicamente el estatus de otros servidores de la red y copiaba el contenido actualizado de su base de datos a otras. Por lo tanto, los usuarios tenían acceso a la información más reciente en tiempo real. En el periodo de 1995 a 1998, el número de usuarios de Notes pasó de tres millones a 22 millones. IBM también lanzó un programa de servidores web llamado Go, el cual hacía que los productos de hardware de la empresa fueran adecuados para las transacciones de comercio electrónico.

Ese mismo año, más adelante, Gerstner lanzó una enorme campaña de marketing en medios electrónicos e impresos en todo el mundo para promover a IBM como una empresa que ofrecía a sus clientes soluciones de clase mundial para e-business. La empresa realizó contacto directo con los clientes actuales y potenciales por medio del correo. Los altos directivos hablaban de e-business en todas sus presentaciones y discursos. Se alentaba a los ejecutivos que interactuaran entre sí de forma regular para intercambiar sus opiniones sobre el tema, permitiéndoles así ampliar su conocimiento del mismo. Gerstner gastó millones de dólares en esta exitosa campaña que describía a gerentes del mundo real luchando con problemas relacionados con Internet. *Fortune* reportó que la empresa había tenido un gran impacto en el público. En el periodo 1997-2002, IBM había gastado 5 000 millones de dólares en la publicidad de su iniciativa de e-business. Gerstner dijo: "Considero que la campaña de e-business es uno de los mejores trabajos de posicionamiento de marca que he visto en toda mi carrera".[17]

Uno de los artículos de prensa presentaba un ejemplo para describir cómo Gerstner había remozado el enfoque del marketing de IBM. "Gerstner se encontró con John E. Pepper, presidente del consejo y presidente de P&G, en una reunión de negocios y ahí se enteró que la alta gerencia de P&G estaba luchando por encontrar la forma de explotar mejor la nueva tecnología, como Internet, para agilizar sus operaciones. Más adelante llamó a Pepper para preguntarle si podía llevar a su equipo directivo a P&G para un día de largas explicaciones sobre la visión de la nueva era del comercio electrónico. Esta llamada proactiva sorprendió a Pepper y la iniciativa produjo muy buenos dividendos".[18]

Gerstner también aconsejó a sus ejecutivos que se concentraran en proporcionar "soluciones completas" a sus clientes. Subrayaba que en una era tan competitiva, en la cual era difícil distinguir los productos, el buen servicio al cliente era la llave para una mayor cantidad de ventas y una lealtad más sólida de los clientes. En pocos años, IBM se convirtió en el negocio de servicios de cómputo más grande del mundo, cuando IBM Global Service (IBMGS) superó a Electronic Data Systems (EDS), su competidor más cercano. En 1997 IBM reportó una utilidad neta de 6 090 millones de dólares, sobre ingresos por 78 500 millones. Las entradas de IBMGS representaron una cuarta parte del total de ventas. Gerstner había dado un nuevo impulso al servicio al cliente y, al parecer, sus esfuerzos habían pagado generosos dividendos. Pat Zilvitis, presidente de información de Gillette, dijo: "Ya no pienso que IBM vende software, sino que ahora pienso que vende la TI que me puede ayudar de diversas maneras. Si tengo un problema, me dirijo al representante de IBM y espero que me envíe al experto correcto".[19]

Gerstner siguió aplicando a fondo la estrategia de e-business en 1998 y la empresa también extendió los beneficios del e-business a sus clientes. En lugar de invertir una cantidad importante de dinero en call centers (centros de llamadas) y otras actividades relacionadas, IBM resolvía los problemas de los clientes por medio de sistemas de apoyo en línea. A mediados de 1998 Gerstner celebró siete contratos de servicios de cómputo y, de ellos, cinco eran fuera de Estados Unidos. También anunció planes para hacer que IBM fuera el principal proveedor de software y servicios para el comercio electrónico. Señaló que IBM pronto contaría con la tecnología necesaria para construir una serie de

aplicaciones de información listas para la Red, desde teléfonos de Internet, pasando por las computadoras de mano, hasta las cajas decodificadoras de televisores.[20] En 1998 IBM reportó una utilidad neta de 6 330 millones de dólares, sobre ingresos de $81 600 millones.

En 1999 el mundo estaba esperando que se presentara el problema del año 2000,[21] popularmente conocido como el Y2K. Para atacar este problema Gerstner de inmediato estableció equipos de apoyo para los clientes. Este gesto de IBM reiteraba su posición de empresa movida por los clientes. Gerstner fue nombrado Hombre del Año[22] por *Industry Week* una importante revista estadounidense. IBM cerró el año con ingresos por 87 550 millones de dólares y una utilidad neta de 7 700 millones.

Bajo la dirección de Gerstner IBM siguió con su buen desempeño financiero. La empresa generó ingresos por 88 400 millones de dólares y una utilidad neta de 8 100 millones en 2000. No obstante, en el ejercicio fiscal que terminó en diciembre de 2001, como resultado de la recesión mundial en la industria de TI, la utilidad neta de IBM disminuyó a 7 700 millones de dólares, mientras que los ingresos cayeron a 85 900 millones.

Tras trabajar cerca de nueve años en IBM, Gerstner se retiró el 1 de marzo de 2002. Según los analistas él había sido el ingeniero de la notable transformación de IBM, que pasó de vendedor de hardware a proveedor de servicios. Como una muestra de aprecio a sus habilidades de liderazgo, Palmisino, el nuevo presidente de IBM, dijo: "Me siento muy afortunado de ser el sucesor de Lou Gerstner en el puesto de presidente. Contra todo lo que se decía, él sacó a IBM de sus días más oscuros. Transformó la cultura de la organización y reactivó su crecimiento. El enfoque incuestionable de IBM en los clientes y la innovación tecnológica es resultado directo del liderazgo que Lou ha ejercido en los pasados años. Ha dejado un legado muy importante".[23]

Dirigiéndose a una reunión anual de accionistas en abril de 2001, Gerstner resumió su visión para IBM: "Hoy en día la agenda de IBM está dominada por esta oportunidad única en la vida de separarse de la manada y de distinguirse y ser líder. Esto no sólo se refiere a nuestro desempeño en los mercados, sino a mucho más. Pensamos que la gente espera que los líderes destaquen en muchas dimensiones. Esto significa liderazgo en tecnología, liderazgo en imaginar cómo se puede cambiar los negocios y la sociedad y, sin lugar a dudas, liderazgo en crear los marcos de las políticas públicas que se necesitarán para un mundo conectado por redes".[24]

LAS CRÍTICAS

Si bien Gerstner ha merecido gran crédito por sus notables esfuerzos para transformar a IBM, la forma en que atacó esta tarea ha sido objeto de numerosas críticas. Los empleados criticaron mucho sus primeras medidas para mantener a IBM intacta y transformar su cultura corporativa. En 1998 un ejecutivo que había trabajado en la empresa alrededor de 30 años, refiriéndose al enfoque de Gerstner dijo: "Cuando ingresé a IBM me sentía muy orgulloso... era la mejor empresa del mundo. Hoy en día es simplemente otra empresa. . . Gerstner la ha convertido en una empresa cursi. En efecto, ha destruido el orgullo, la cultura. Uno podría argumentar que si hubiera mantenido a IBM intacta, la empresa se habría acabado. En mi opinión, Gerstner heredó algo que estaba a punto de chocar contra un muro. Su forma de hacer las cosas tuvo mucho éxito desde la perspectiva de Wall Street. Sin embargo, desde la perspectiva de alguien que sabía que esta empresa era algo muy especial, ha sido una tragedia. Me hubiera gustado que la empresa fuera dividida. Ya no existe el espíritu emprendedor. Una multitud de personas está pasando por movimientos. La empresa ha dejado de ser una que marca un estilo de vida. Gerstner la está administrando como si fuera tan sólo otra institución financiera, por eso me molesta pensar que tuvo en sus manos algo precioso. Pienso que en forma de entidades más pequeñas se podría haber mantenido parte de la cultura que creó la empresa, parte de su espíritu emprendedor. Ahora todo eso se ha perdido. Recuerdo cómo eran las cosas antes".[25]

También se pensaba que Gertsner había conseguido que IBM tuviera mejores resultados financieros a expensas del bienestar de los empleados. Por ejemplo, en 1999 IBM optó por reducir la cobertura médica y la pensión de los empleados como medida para reducir los costos. Los empleados argüían que Gerstner estaba incrementando sus ganancias personales a costa de sus intereses (porque él ganaría más dinero a través de incentivos si IBM reportaba más utilidades). Jimmy Leas, un ingeniero de IBM y abogado especialista en patentes, comentó: "Gerstner destrozó la paga de retiro de los empleados para hacer que las utilidades lucieran más altas, porque parte de su sueldo depende de que las utilidades aumenten. Gerstner colocó sus intereses por encima de los de la organización".[26] Su argumento estaba fundado en el hecho de que Gerstner recibió la enorme remuneración de 73.6 millones de dólares en 2000, mientras que en 1999 los empleados habían sufrido las consecuencias de la reducción de prestaciones.

Los analistas también argumentaban que Gerstner no había tenido éxito en capitalizar las capacidades de IBM para la consultoría de alto nivel ni de grandes márgenes. Este sector no dejó de estar dominado en gran medida por McKinsey and Andersen Consulting. También pensaban que, si bien Gerstner era un buen administrador, era un pésimo emprendedor. Bob Djurdjevic, presidente de Annex Research,[27] una empresa con domicilio en Arizona, dijo: "Gerstner hizo un magnífico trabajo en el terreno de reducir costos y conseguir que IBM fuera rentable otra vez. Esta labor había terminado allá por 1995. Desde entonces, su reto principal era generar crecimiento y en este sentido hizo muy mal las cosas. Será recordado como un buen administrador, pero un mal emprendedor".[28]

NOTAS

1. "Top 25 Managers of the Year", *BusinessWeek*, 14 de enero de 2002.
2. Citado en *Saving Big Blue* de Robert Slater, p. 115.
3. Constituida en 1769, Dartmouth ofrece varios planes de estudios de licenciatura y doctorado. La institución ofrece 16 planes de licenciatura en humanidades y ciencias, además de contar con planes en campos especializados como ingeniería (Thayer Scool of Engineering), medicina (Dartmouth Medical College) y administración de empresas (Tuck School of Business).
4. La compañía de ferrocarriles más antigua de Estados Unidos, después renombrada con el nombre de Contrail.
5. American Express brinda servicios internacionales de banca, asesoría financiera y viajes en más de 200 países del mundo. Ofrece tarjetas de débito y crédito, cheques de viajero, servicios de viaje, planeación financiera y productos de inversión y seguros.
6. El objeto de American Express es manejar tarjetas de crédito, cheques de viajero, agencias de viaje y más.
7. Se desarrollaron nuevos productos como las tarjetas Platinum y Optima.
8. Según cita en el libro *Saving Big Blue* de Robert Slater, p. 54.
9. Una división de IBM que vendía computadoras y componentes electrónicos a dependencias públicas y de defensa del gobierno de Estados Unidos.
10. Una colección de pinturas que fue iniciada por Thomas Watson Sr., el fundador de IBM.
11. Una agencia de publicidad con operaciones en todo el mundo.
12. Un lenguaje de plataforma independiente desarrollado por Sun Microsystems. Una aplicación escrita en Java puede correr en cualquier plataforma.
13. Un modelo de redes de cómputo, basado sobre todo en Internet. Gerstner creía que en el futuro las tecnologías para formar redes tendrían un papel muy importante en los negocios.
14. Una arquitectura de redes en la cual cada computadora o proceso de la red es un cliente o un servidor. Los servidores son computadoras o procesos muy potentes dedicados a administrar los drives de disco (los servidores), las impresoras (servidores de impresión) o el tráfico de la red (servidores de la red). Los clientes son computadoras personales o estaciones de trabajo en los cuales los usuarios usan las aplicaciones. Los clientes utilizan los servidores para obtener recursos, como archivos, dispositivos y potencia de procesamiento.
15. Palmisino trabajó en IBM más de treinta años, durante los cuales ocupó varios puestos clave. Más adelante fue promovido a presidente en 2002.
16. Prodigy era un proveedor de servicios de Internet que era propiedad conjunta de IBM y Sears, Roebuck & Company.
17. Citado en *Who Says Elephants Can't Dance*, de Louis Gerstner, p. 173.
18. "How IBM became a Growth Company Again", BusinessWeek, 9 de diciembre de 1996.
19. "IBM From Big Blue Dinosaur to E-Business Animal", Fortune, 7 de abril de 1999.
20. Un decodificador se utiliza para seleccionar los canales de televisión que ofrecen los proveedores de televisión por satélite/cable, así como para jugar con videojuegos.
21. Muchas aplicaciones de software fueron diseñadas para manejar fechas que empezaban con "19___" en el nuevo milenio, las fechas empiezan con "20___", lo cual impuso la necesidad de actualizar las aplicaciones de software, sobre todo las relacionadas con contabilidad y bases de datos.
22. Es un premio otorgado por *Industry Week* como reconocimiento a las personas que han tenido un éxito enorme en sus respectivos campos.
23. Boletín de prensa, 29 de enero de 2002, "Samuel J. Palmisino elected IBM CEO; Louis V. Gerstner, Jr. to remain chairman through 2002", www.ibm.com
24. Boletín de prensa, 24 de abril de 2001, "L.V. Gerstner, Jr. 2001 Annual Meeting," www.ibm.com.
25. Citado en Saving *Big Bluede* Robert Slater, p. 86.
26. "IBM Workers Continue to Fight Pension Changes ", Washington Post, 17 de abril de 2001.
27. Un firma de consultoría del sector de inteligencia del mercado y computación, con sede en Estados Unidos, que tiene operaciones en todo el mundo.
28. "Gerstner: The Untold Story", 27 de diciembre de 2002, www.djurdjevic.com

BIBLIOGRAFÍA ADICIONAL

"The Top 25 Managers", www.businessweek.com, febrero de 1987; www.brown.edu, 22 de mayo de 1997.

Cortese, Amy e Ira Sager, "Lou Gerstner Web Plumber", www.businessweek.com, 15 de junio de 1997.

Santosus, Megan, "Leaders of the Information Age", www.cio.com, 15 de septiembre de 1997.

"AT&T to Acquire IBM's Global Network Business for $5 Billion". www.att.com, 8 de diciembre de 1998.

Sager, Ira "E Biz-The e.Biz 25", www.businessweek.com, 1999.

Teresko, John, "Gerstner e-Business, And Management", www.industryweek.com, 12 de junio de 1999.

"1999 Top 50", www.time.com.

"Louis V. Gerstner, Jr. Retired Chairman and CEO", www.ibm.com.

Wolt, Craig, "IBM Lauds Science that Sells", www.pughkeepsiejournal.com, 17 de junio de 2001.

Olin, Dirk, The New York Times, "In a memoir, Louis V. Gerstner Jr. recalls how he rescued a flounderin I.B.M.", www.decarnerald.com, 1 de diciembre de 2001. www.businessweek.com, 14 de enero de 2002.

Di Carlo, Lisa, "A Successor for IBMM's Silent Man", www.forbes.com, 29 de enro de 2002.

Dodge, Joh, "IBM Decided Not to Die", www.bio-itworld.com, 5 de julio de 2002.

Poletti, Therese, "How to teach an elephant to dance", www.siliconvalley.com, 17 de noviembre de 2002.

Pruitt, Scarlet, "Gerstner says Internet saved IBM", www.free.idg.net, 21 de noviembre de 2002.

"Lou Gerstner Discusses Changing the Culture at IBM", www.hbs.edu, 9 de diciembre de 2002.

"Reformer of Big Blue's Corporate Culture", www.nni.nikkei.co.jp.

"Louis V. Gerstner Jr., Chairman & CEO, International Business Machines Corporation (IBM), Armonk, Nueva York, www.proudofmymom.com.

www.harvard.edu.

www.globalcompetition.net.

www.americanexpress.com.

yosemite.epa.gov.

www.djurdjevic.com.

www.netlingo.com.

www.webopedia.com.

Humana Inc. Viraje de una aseguradora del ramo de la salud

C-15

Shalini
Sumit Kumar Chaudhuri

ICFAI University Press, Business School Case Development Centre

Cambiamos nuestro desempeño financiero en 2000-2001 y, después, nos avocamos a propiciar el crecimiento de nuestro negocio comercial.[1]

Hoy en día somos una de las empresas líderes en el campo del consumidor que contrata nuestros servicios, porque hemos introducido un nuevo concepto sobre la forma en que los beneficios deberían trabajar en el terreno del empleador, enfocados hacia una propuesta de valor para el consumidor. Estamos aventajando a la competencia por medio de la tecnología y la contratación de consumidores.[2]

— Michael B. McCallister, director general y presidente de Humana Inc.

En 1999 Humana Inc., la aseguradora del ramo de la salud con domicilio en Louisville, Kentucky, estaba pasando por tiempos difíciles porque los costos médicos se habían disparado en Estados Unidos y también debido a las demandas en su contra que acababan en juicios civiles. Para el ejercicio fiscal al 31 de diciembre de 1999 Humana reportó una pérdida neta de 382.42 millones de dólares[3] Michael B. McCallister fue nombrado nuevo presidente de Humana en febrero de 2000. Éste, consciente del enorme potencial de crecimiento que tenían los servicios médicos en Estados Unidos (véase apéndice 1), pensaba que Humana se debía enfocar en el consumidor y que necesitaba desarrollar una infraestructura de TI sólida para recuperar su rentabilidad y crecimiento en los segmentos de negocios comerciales y gubernamentales (véase apéndice 2). Con los productos innovadores y las estrategias para abatir costos que se adoptaron entonces, la empresa obtuvo una utilidad neta de 228.93 millones de dólares en el ejercicio fiscal de 2003. En 2004 Humana estaba atendiendo a 6.4 millones de usuarios de sus servicios médicos[4] en 18 estados de Estados Unidos y en Puerto Rico. A pesar de que el ingreso de Humana se incrementó en el primer trimestre de 2004, los precios de sus acciones disminuyeron cuando anunció que las utilidades de su negocio comercial para el segundo trimestre estarían por debajo de lo esperado. Hizo este anuncio anticipando la fuerte reducción de precios que aplicarían sus competidores. No obstante, McCallister se ha negado a participar en una estrategia agresiva de precios y pretende crear una ventaja competitiva sostenible por medio de productos innovadores y mayor tecnología. En el segundo trimestre de 2004 Humana reportó que sus ingresos habían aumentado gracias al sólido crecimiento de sus negocios con el gobierno. La utilidad neta de la empresa aumentó a 80.8 millones de dólares para el trimestre al 30 de junio de 2004, en lugar de los 69.3 millones[5] reportados para el mismo periodo del año anterior. McCallister declaró: "Esperamos que los ingresos, las utilidades y los flujos de efectivo en 2004 sean los más altos de la historia de Humana como compañía de servicios médicos".[6]

ACERCA DE HUMANA

En 1961 David A. Jones y Windell Cherry, junto con dos contratistas y dos agentes de bienes raíces, iniciaron Humana como un asilo para ancianos. Cada uno de ellos invirtió 1 000 dólares para poner en marcha el asilo, mismo que al principio se llamaba Heritage Home. Para financiar su posterior expansión, la empresa se hizo pública en 1968, con el nombre de Extendicare, y para entonces estaba operando siete asilos. Sin embargo, como el mercado de los asilos se saturó, David Jones comenzó a buscar nuevos segmentos de negocios. En 1966, cuando una epidemia de influenza estalló en Connecticut, Jones había visto que otros segmentos

Este caso fue preparado por Shalini, bajo la dirección de Sumit Kumar Chaudhuri.

FIGURA 1 Las Organizaciones para el cuidado de la salud (HMO por sus siglas en inglés) en Estados Unidos

Este nombre fue creado en Estados Unidos para definir al sistema que permite que una persona tenga el control de los servicios de salud que se le brindan. Una organización para el cuidado de la salud es un sistema organizado de prestación de servicios que requiere un prepago (existe un monto de dinero disponible para cubrir los servicios médicos que puedan necesitar sus miembros). Por lo tanto, la organización asume el riesgo financiero y traslada parte de ese riesgo a los médicos u otros proveedores. Las personas se inscriben pagando una prima.

Los miembros de una HMO son las personas que están inscritas en ella. Por lo común estas organizaciones brindan a sus miembros toda clases de servicios médicos. Cuando una persona ingresa a una HMO elige a un médico de entre la lista que proporciona la organización para que éste le brinde la atención primaria. Este médico coordinará todos los servicios que se le proporcionen a ese miembro, y si necesita un especialista será él quien lo remita. El especialista también suele formar parte de la red de la HMO. Por otra parte, los médicos pueden ser empleados de la organización, o bien, ésta puede contratar a galenos independientes para que brinden sus servicios. Los miembros que no recurren a los médicos de la red para recibir servicios (salvo que cuenten con autorización previa) muy probablemente tendrán que pagar de su bolsillo el total o la mayor parte de los costos del servicio.

Han surgido diversos modelos de HMO:

- **Modelo staff:** Los médicos son empleados de la HMO y reciben un sueldo base más bonos. Se trata de un modelo de "todo en una sola parada"; es decir, todos los médicos están dentro de un mismo edificio y proporcionan una amplia gama de servicios. Cobran una cuota fija al mes.
- **Modelo de grupo:** La HMO contrata a grupos de médicos de muchas especialidades. Los médicos reciben un sueldo mensual. No se encuentran dentro de un mismo edificio. El hospital puede recibir a pacientes particulares así como a los que están afiliados a la HMO.
- **Modelo de red:** La HMO contrata a distintos modelos de grupos. Los médicos reciben un sueldo base mensual y tienen la posibilidad de tratar a otros pacientes, además de los que están en el grupo de la HMO.
- **Modelo de la IPA (Independent Practitioners Assoc:** La HMO contrata a una asociación de médicos. Cobra una cuota a cada uno de sus miembros y paga a los médicos una cuota por servicio. Los médicos presentan sus facturas a las HMO de manera directa y no a los pacientes.
- **Modelo de contrato directo:** La HMO contrata directamente a los médicos. Este modelo opera sobre la misma base que el modelo IPA y los médicos reciben un pago con base en una cuota por servicio.

Fuente: "Health Maintenance Organisation (HMO)", http://healthcare.oldmutual.co.za, http://bmj.bmjjournals.com, and Gail Carlson, "What Is a Health Maintenance Organization?", http://missourifamilies.org.

de negocios tenían mucho potencial. Comentó: "Los hospitales se llenaron y comenzaron a enviarnos directamente a los pacientes mayores. Nuestro trabajo fue bastante bueno en términos de pacientes de los servicios médicos y quirúrgicos, sin embargo, al hospital le pagaban 10 veces más que a nosotros y, entonces tuve una idea: '¿por qué no probar con hospitales?'. Así, comenzamos a diseñar hospitales, pero también comenzamos a comprarlos".[7] A finales de la década de los sesenta y principios de la de los setenta la actividad de la empresa dio un viraje y pasó de ser una propietaria de asilos a una que adquiría hospitales (véase el apéndice 3). En 1972 Extendicare se había deshecho de sus asilos y se estaba concentrando en el negocio de los hospitales. En 1974 la empresa fue renombrada comoHumana para reflejar este viraje.

En 1978 la fusión con American Medicorp[8] sumó 39 hospitales[9] a la cadena de Humana. A principios de la década de los ochenta Humana era la compañía de hospitales[10] más grande del mundo, con más de 80 hospitales distribuidos por todo el mundo. En 1982 Humana inició su programa de "Centros de Excelencia",[11] comenzando por los hospitales que estaban utilizando tecnologías de punta para brindar la mejor atención especializada. En 1984 la empresa ingresó en el negocio de los seguros de gastos médicos al introducir sus productos flexibles llamados Planes de Seguros de Salud Humana (Humana Health Care Plans). Esto también marcó el debut de la empresa en el desarrollo del sector de las Organizaciones de Cuidado de la Salud (véase la figura 1) en Estados Unidos (véase el apéndice 4).

Con la veloz evolución del sector de los hospitales y de los seguros de salud, Humana decidió separar las dos divisiones en dos empresas públicas independientes. El 1 de marzo de 1993 se deshizo de su división de hospitales y constituyó una nueva empresa llamada Galen Health Care

que, en septiembre de 1993, se fusionó con Columbia Health Care Corporation. El negocio de los seguros de salud siguió operando con el nombre de Humana.

En la década de los noventa Humana incrementó su negocio de seguros sobre todo por medio de adquisiciones. El 11 de octubre de 1995 pagó 650 millones de dólares por la adquisición de Emphesys Financial Group Inc., el cual tenía una sólida posición en ventas, marketing y servicio al cliente y, por su tamaño, era la décima aseguradora del ramo de la salud[12] en Estados Unidos. Como subsidiaria de Humana, Emphesys inició operaciones con el nombre de Employers Health Insurance Co. y ofrecía productos como seguros de gastos médicos de grupo, seguros de vida de grupo, cobertura de servicios odontológicos y de ingresos por incapacidad, dirigidos sobre todo a pequeñas empresas. El 30 de noviembre de 1995 Humana pagó 50 millones de dólares[13] por la compra de algunos centros médicos de Coastal Physician Group Inc., en el sur de Florida y en Tampa.

En 1996 Humana Military Healthcare Services, una subsidiaria propiedad total de Humana, inició su programa TRICARE.[14] En 1997 Humana adquirió Health Direct, Inc., una aseguradora comercial subsidiaria de Advocate Health Care, por 23 millones de dólares[15] y con ello expandió su mercado en Chicago y sumó a 50 000 miembros más. La empresa también adquirió Physician Corporation of America (PCA), la más importante en planes de la salud de esa ciudad, con domicilio en Miami,[16] por 411 millones de dólares, monto que incluía la absorción de la deuda de PCA que ascendía a 121 millones. En la fecha de su adquisición, las HMO de PCA estaban brindando servicios de salud en Florida, Texas y Puerto Rico a 1.1 millones de miembros de sus servicios médicos.[17] El 17 de octubre de 1997 Humana pagó 250 millones de dólares por la adquisición de ChoiceCare,[18] con lo cual se expandió a las regiones de Cincinnati y Ohio, donde la empresa adquirida tenía su base de clientes. Humana había registrado un sólido crecimiento y en

FIGURA 2 Datos financieros de Humana Inc.

(Cifras en millones de dólares, salvo los resultados por acción)

Ejercicios fiscales al 31 de diciembre de	**1999(a)**	**1998(b)**	**1997(c)**	**1996(d)**	**1995(c)**
Resumen de operaciones					
Primas	$ 9 959	$9 597	$7 880	$6 677	$4 605
Intereses y otros ingresos	154	184	156	111	97
Total de ingresos	10 113	9 781	8 036	6 788	4 702
(pérdida) antes de impuestos	(404)	203	270	18	288
Utilidad (pérdida) neta	(382)	129	173	12	190
Utilidad (pérdida) por acción común	(2.28)	0.77	1.06	0.07	1.17
Utilidad (pérdida) por acción común —suponiendo reparto	(2.28)	0.77	1.05	0.07	1.16
Efectivo neto proporcionado por las operaciones	217	55	279	341	150
Posición financiera					
Efectivo e inversiones	$2 738	$2 812	$2 798	$1 880	$1 696
Total activo	4 900	5 496	5 600	3 306	3 056
Gastos médicos y otros pagables	1 756	1 908	2 075	1 099	866
Deuda y otras obligaciones a largo plazo	830	977	1 057	361	399
Capital	1 268	1 688	1 501	1 292	1 287
Datos de operaciones					
Razón de gastos médicos	85.7%	83.8%	82.8%	84.3%	81.7%
Razón de gastos de administración	15.0%	15.2%	15.5%	15.5%	13.9%
Miembros médicos por segmento:					
Plan de gastos médicos:					
Grupo grande comercial	1 420 500	1 559 700	1 661 900	1 435 000	1 502 500
Medicare HMO	488 500	502 000	480 800	364 500	310 400
Medicaid y otros	661 100	700 400	704 000	152 900	164 000
TRICARE	1 058 000	1 085 700	1 112 200	1 103 000	
Servicios administrativos	648 000	646 200	651 200	471 000	495 100
Total Plan de gastos médicos	4 276 100	4 494 000	4 610 100	3 526 400	2 472 000

FIGURA 2 (*continúa*)

	1999(a)	1998(b)	1997(c)	1996(d)	1995(c)
Datos de operaciones					
Grupo pequeño:					
Grupo pequeño comercial	1 663 100	1 701 800	1 596 700	1 324 600	1 332 400
Total miembros de los servicios médicos	5 939 200	6 195 800	6 206 800	4 851 000	3 804 400
Miembros de especialidades:					
Odontología	1 628 200	1 375 500	936 400	844 800	797 000
Otros	1 333 100	1 257 800	1 504 200	1 039 400	1 063 000
Total de miembros de especialidades	2 961 300	2 633 300	2 440 600	1 884 200	1 860 000

(a) Incluye gastos por 585 millones de dólares antes de impuestos ($499 millones después de impuestos o $2.97 por acción repartida) relacionados principalmente con el traspaso, las pérdidas sobre ventas de activos no centrales, la previsión de reservas para casos de responsabilidad profesional, la insuficiencia de las primas y la previsión de reservas para pagos médicos.

(b) Incluye gastos por 132 millones de dólares antes de impuestos (84 millones de dólares después de impuestos o $0.50 por acción repartida) relacionados sobre todo con el costo de ciertas salidas de mercado y productos descontinuados, cancelación de activos, insuficiencia de primas y un incentivo pagado una sola vez a empleados no directivos.

(c) Incluye las operaciones de Health Direct, Inc., Physician Corporation of America, Choice Care Corporation y Emphesys Financial Group, Inc., desde la fecha de su adquisición: 28 de febrero de 1997, 8 de septiembre de 1997, 17 de octubre de 1997 y 11 de octubre de 1995, respectivamente

(d) Incluye gastos por 215 millones antes de impuestos ($140 millones después de impuestos o $0.85 por acción repartida) relacionados más que nada con el cierre de los mercados de Washington, D.C. y algunos más, costos por despidos y pagos por reducciones de la planta de trabajadores, costos por descontinuación de productos, insuficiencia de primas, litigios y otros costos

	2003(a)	2002(b)(c)	2001	2000	1999(d)
	(en miles, excepto por los resultados de acciones, membresía y proporciones)				
Resumen de operaciones:					
Ingresos:					
Primas	$11 825 283	$10 930 397	$ 9 938 961	$10 394 631	$ 9 958 582
Cuotas por servicios administrativos	271 676	244 396	137 090	86 298	97 940
Inversión y otros ingresos	129 352	86 388	118 835	115 021	155 013
Total de ingresos	12 226 311	11 261 181	10 194 886	10 595 950	10 211 535
Gastos de operación:					
Médicos	9 879 421	9 138 196	8 279 844	8 781 998	8 533 090
Venta, generales y de administración	1 858 028	1 775 069	1 545 129	1 524 799	1 466 181
Depreciación y amortización	126 779	120 730	161 531	146 548	123 858
Afectación de traspaso y otros gastos	—	—	—	—	459 852
Total gastos de operación	11 864 228	11 033 995	9 986 504	10 453 345	10 582 981
Utilidad (pérdida) de operación	362 083	227 186	208 382	142 605	(371 446)
Pago intereses	17 367	17 252	25 302	28 615	33 393
Utilidad (pérdida) antes de impuestos	344 716	209 934	183 080	113 990	(404 839)
Previsión (devolución) para impuestos	115 782	67 179	65 909	23 938	(22 419)
Utilidad (pérdida) neta	$ 228 934	$ 142 755	$ 117 171	$ 90 052	$ (382 420)
Utilidades (pérdidas) básicas por acción común	$1.44	$0.87	$0.71	$0.54	$(2.28)
Utilidades (pérdidas) repartidas por acción común	$1.41	$0.85	$0.70	$0.54	$(2.28)

FIGURA 2 (*continúa*)

Posición financiera					
Efectivo e inversiones	$ 2 927 213	$ 2 415 914	$2 327 139	$ 2 312 399	$2 785 702
Total activos	5 293 323	4 879 937	4 681 693	4 597 533	4 951 578
(en miles, salvo por los resultados de acciones, membresía y razones)					
	2003(a)	**2002(b)(c)**	**2001**	**2000**	**1999(d)**
Posición financiera					
Médicos y otros gastos pagables	1 272 156	1 142 131	1 086 386	1 181 027	1 756 227
Deuda	642 638	604 913	578 489	599 952	686 213
Capital	1 835 949	1 606 474	1 507 949	1 360 421	1 268 009
Indicadores financieros clave					
Razón de gastos médicos	83.5%	83.6%	83.3%	84.5%	85.7%
Razón de gastos SG&A	15.4%	15.9%	15.3%	14.5%	14.6%
Membresía médica por segmento					
Comercial:					
Seguro completo	2 352 800	2 340 300	2 301 300	2 545 800	3 083 600
Sólo servicios administrativos	712 400	652 200	592 500	612 800	648 000
Suplemento Medicare	—	—	—	—	44 500
Total comercial	3 065 200	2 992 500	2 893 800	3 158 600	3 776 100
Gobierno					
Medicare+Choice	328 600	344 100	393 900	494 200	488 500
Medicaid	468 900	506 000	490 800	575 600	616 600
TRICARE	1 849 700	1 755 800	1 714 600	1 070 300	1 058 000
TRICARE ASO	1 057 200	1 048 700	942 700	—	—
Total gobierno	3 704 400	3 654 600	3 542 000	2 140 100	2 163 100
Total Membresía Médica	6 769 600	6 647 100	6 435 800	5 298 700	5 939 200
Membresía comercial especialidades					
Odontológica	1 147 400	1 094 600	1 123 300	1 148 100	1 146 000
Otros	520 700	545 400	571 300	678 900	1 333 100
Total miembros de especialidades	1 668 100	1 640 000	1 694 600	1 827 000	2 479 100

(a) Incluye gastos por $30.8 millones antes de impuestos ($18.8 millones después de impuestos o $0.12 por acción repartida) por la cancelación de edificio y equipo y gastos por abandonar software. Estos gastos quedaron compensados en parte por una utilidad de $15.2 millones antes de impuestos ($10.1 millones después de impuestos o $0.06 por acción repartida) por la venta de la inversión en capital de riesgo. El efecto neto de estos rubros disminuyó la utilidad antes de impuestos en $15.6 millones ($8.7 millones después de impuestos o $0.05 por acción repartida)

(b) Incluye gastos por $85.6 millones antes de impuestos ($58.2 millones después de impuestos o $0.35 por acción repartida) por costos de despidos y pagos relacionados con la reducción de nuestra estructura de costos administrativos con la eliminación de tres centros de servicio al cliente y la reducción de la planta laboral en toda la empresa, reservas para obligaciones relacionadas con una adquisición anterior y la afectación del valor justo de cierta deuda privada e inversiones en capital accionario.

(c) Como se describe en la nota 2 de los estados financieros consolidados que forman parte de este documento, adoptamos la Norma Núm. 142 para la Contabilidad de Estados Financieros, traspasos y otros activos intangibles, a partir del 1 de enero de 2002. Dejamos de amortizar traspasos al adoptar la Norma Núm. 142 el 1 de enero de 2002. La nota 5 identifica los traspasos amortizados en 2001 y el efecto estimado en nuestra utilidad neta reportada y las utilidades por acción común si la amortización hubiera sido excluida de los resultados de 2001.

(d) Incluye gastos por $584.4 millones antes de impuestos ($499.3 millones después de impuestos o $2.97 por acción repartida) sobre todo relacionados con la afectación de los traspasos, las pérdidas por la venta de activos no centrales, la previsión de reservas para casos de responsabilidad profesional, la insuficiencia de primas y la previsión para médicos.

Fuente: "Annual Report 1999" and "Annual Report 2003", www.humana.com.

1997 reportó utilidades netas por 173 millones de dólares (véase la figura 2). Sin embargo, en 1998 registró tan sólo una utilidad neta de 129 millones de dólares, debido a los costos de despidos y a la terminación de arrendamientos contratados, porque la empresa salió de cinco áreas del mercado[19] y se deshizo de productos y activos que no eran estratégicos.

La aseguradora se enferma

A principios de 1999 comenzaron a surgir problemas cuando Humana tuvo que afrontar varios juicios civiles derivados de demandas en su contra presentadas en Florida y Nevada. La demanda de Nevada acusaba a la empresa de no trasladar a los clientes los descuentos especiales que recibía de ciertos hospitales. En abril de 1999 Humana anunció que esperaba que sus utilidades disminuyeran entre $0.20 a $0.24 por acción, frente al cálculo estimado de $0.34,[20] debido a un incremento en los costos médicos en el primer trimestre del ejercicio fiscal de 1999. La empresa también anunció gastos adicionales por 90 millones de dólares durante el primer trimestre. Éstos incluían 50 millones de dólares relacionados con la renegociación de su contrato con Columbia Healthcare Corporation, el cual había terminado el 1 de enero de 1999, 35 millones de dólares por la liquidación de pendientes con Columbia con base en el contrato anterior. La renovación del contrato permitía a los miembros de Humana de Florida seguir recibiendo servicios hospitalarios de los hospitales de Columbia en ese estado. Gregory H. Wolf, entonces presidente y director general de Humana, declaró: "Si bien el efecto financiero inmediato es negativo, el contrato representa un nuevo factor de costos que podremos abordar con nuestras próximas acciones al determinar el precio de las primas. Sobre todo, pensamos que hemos tomado la decisión correcta para los 1.3 millones de miembros que tenemos en Florida y que se habrían visto muy afectados por la terminación del servicio con Columbia y la posible interrupción de sus servicios de salud".[21] Humana reportó una pérdida neta de 16 millones de dólares para el primer trimestre de 1999. Además, el esfuerzo que hizo la empresa para incrementar sus ingresos para el trimestre incrementando la prima que cobró a los miembros de su negocio comercial condujo a un decremento del número de miembros del negocio comercial, el cual había disminuido 2.8 por ciento al 30 de junio de 1999, en comparación con el mismo periodo del año anterior. Los costos médicos siguieron incrementando y las utilidades disminuyeron más, a 17 centavos por acción.[22] En julio de 1999 Wolf Haldenstein Adler Freeman & Herz LLP[23] presentó una demanda civil contra Humana ante un Tribunal de Distrito de Estados Unidos, con jurisdicción en el Distrito Occidental de Kentucky, que provocó una pérdida financiera no especificada para la empresa. Se decía que, en sus boletines de prensa, Humana había hecho declaraciones falsas respecto a la condición de sus operaciones y finanzas y que había inflado los precios de sus acciones. La demanda fue presentada en nombre de los inversionistas que habían comprado las acciones de Humana a precios más altos durante el 9 de febrero y el 8 de abril de 1999. En abril, cuando Humana anunció que tendría cargos adicionales por 90 millones de dólares, el precio de las acciones dosminuyó a 12.1875 dólares por acción, en comparación con el periodo clasificado,[24] cuando éstas se intercambiaron al alto precio de 19.375 dólares por acción.[25] Gregory Wolf renunció a los cargos de director general y presidente en agosto de 1999 y se llamó a David Jones, fundador y expresidente, para que ocupara el puesto de presidente interino.

En el tercer trimestre de 1999, David Jones trabajó de manera estrecha con Michael McCallister y ambos desarrollaron cinco iniciativas clave para mitigar la difícil situación que afrontaba la empresa: establecer primas por encima de los costos médicos crecientes, establecer una infraestructura para los grupos comerciales grandes, renegociar los contratos con médicos y hospitales, mejorar la administración de costos y racionalizar los mercados, los productos y las plataformas. En septiembre de 1999 Employee Health Insurance Company (EHI), una subsidiaria de Humana, adquirió el control operativo de Private Healthcare Systems (PHCS) de Waltham Massachusetts, la cual controlaba las relaciones de la red de los productos de Humana en nombre de EHI. PHCS fue renombrada como Red de ChoiceCare y ésta, con 330 000 médicos y 2 500 hospitales, se convirtió en la segunda red más grande de de servicios médicos de Estados Unidos.[26] Se esperaba que proporcionara a Humana eficiencias de costos y apalancamiento de ventas.

Sin embargo, el 4 de octubre de 1999, en un Tribunal de Distrito de Estados Unidos, con jurisdicción en el Distrito del Sur de Florida (División Miami), se presentó una larga demanda (véase el apéndice 5) contra Humana, donde se le acusaba de "haber ocultado de forma sistemática e intencional la información de sus planes de salud a los miembros. . . de no haber proporcionado información exacta respecto a cuándo se proporcionarían los servicios de salud ni qué criterios y procedimientos se aplicaban en efecto para determinar la extensión y el tipo de su cobertura".[27]

Las demandas judiciales y el aumento de los costos médicos dieron por resultado que Humana registrara una pérdida neta de 382.42 millones de dólares para el ejercicio fiscal de 1999. David Jones decidió reenfocar los negocios de la empresa haciendo cuantiosas inversiones en tecnología. En febrero de 2000 Jones nombró presidente a Mike McCallister, el cual había estado asociado a Humana desde 1974 y, a la sazón, era vicepresidente de la empresa. Al comentar su decisión, David Jones dijo: "Mike es muy conocido en nuestra organización y era evidente que se trataba de un importante candidato para reemplazar a Greg Wolf en el puesto de presidente el pasado agosto. Desde entonces, se ha distinguido trabajando conmigo, con los otros miembros de la oficina del presidente del consejo (Ken Fasola y Jim Murray) y con el consejo de administración de Humana para atacar los problemas que afronta nuestra empresa y establecer los planes que nos volverán a llevar a un punto donde la rentabilidad crezca de forma sostenida".[28]

Vuelta a la vida

McCallister declaró: "Tenemos la intención de seguir concentrándonos en los negocios centrales de los seguros de salud. También seguiremos vendiendo activos que no son centrales y utilizaremos el producto de la venta para disminuir la deuda e invertir en nuestras iniciativas de Internet, que son líderes en el sector".[29]

En 2002, para salir de estos retos financieros, Humana implementó su estrategia para reducir costos y cerró las oficinas que tenían menos de 10 clientes. Pam Gadinsky, vocera de Humana, declaró: "Parte de nuestro trabajo es administrar de forma responsable el dinero que nuestros miembros pagan para el cuidado de su salud. Cuando vemos oficinas que no tienen miembros, entonces saltan los costos administrativos que representa tener a esas oficinas en la red".[30] En 1991 Humana también salió de algunos de sus mercados de Medicare y Medicai y redujo el número de médicos de atención primaria en sus oficinas del Sur de Florida a 191. La empresa vendió su PCA Property & Casualty Insurance Company a FolksAmerica Holding Company Inc., con domicilio en Nueva York, por 125 millones de dólares.[31] La medida tuvo el objeto de reducir la deuda y reenfocar las iniciativas en su negocio central de los seguros de salud. A principios de 2000 Humana también vendió su negocio Medicaid, que no era rentable, en el Norte de Florida, Texas y Wisconsin. Ese mismo año Humana incrementó el número de actuarios y suscriptores de su negocio comercial y empleó la Rx3[32] para reducir sus costos de farmacias. La empresa también desarrolló un producto estándar PPO y eliminó 1 200 productos comerciales muy complejos que implicaban costos más altos. Humana comenzó a cambiar el enfoque del negocio para centrarlo en los consumidores con el fin de mejorar la experiencia de los pacientes y los médicos en los servicios de salud. La empresa redujo los trámites administrativos e incrementó el número de autorizaciones automáticas para la admisión a hospitales de 14 por ciento en 1999 a 71 por ciento en 2000. También disminuyó 55 por ciento el requisito de obtener la autorización previa de la empresa para la revisión de medicamentos con receta. En 2000 Humana comenzó a brindar información a sus clientes respecto a los beneficios y las reclamaciones, las tarjetas de identificación, las referencias, la información detallada de farmacias y la evaluación de los riesgos personales de salud. Otras iniciativas tecnológicas fueron el plan de salud basado en Internet humanacc.com[33] y el PlanWizard.[34] Ese mismo año también marcó la introducción de productos de nueva generación como Emphesys (véase el apéndice 6). Los esfuerzos por conseguir este viraje llevaron a una utilidad neta de 90 millones de dólares[35] en 2000.

Para 2001 Humana había salido de 45 estados en los cuales el costo por brindar la cobertura de Medicare era mucho más alto que las tasas de reembolso del gobierno federal. En marzo de 2001 Humana constituyó una empresa conjunta con Navigy Inc., una subsidiaria de propiedad total de Blue Cross y Blue Shield de Florida,[36]para presentar un solo portal de Internet a médicos y otros proveedores de servicios de salud en Florida, para permitir una tramitación rápida, exacta y eficiente de las reclamaciones de un gran número de clientes. Algunos de los nuevos productos que Humana lanzó ese año fueron Humana Rx4, MyHumana y el programa Personal Nurse Service (véase el apéndice 6). Para reducir los crecientes costos médicos Humana desarrolló productos de servicios médicos centrados en el consumidor y facilitados por la tecnología, como SmartSuite, en 2001. SmartSuite fue diseñado para ofrecer opciones a los clientes con el fin de que pudieran elegir un plan conveniente para ellos. SmartSuite ofrece cuatro opciones a los empleadores y cada opción tiene seis planes de salud. Los empleadores tienen que elegir una opción y, enseguida, los empleados gozan de libertad para elegir cualquiera de los seis planes de esa opción dependiendo de sus necesidades. Tras la introducción de SmartSuite, el costo de las reclamaciones médicas sólo registró un incremento de 4.9 por ciento, en comparación con 19.2 por ciento que había estimado Humana. SmartSuite permitió que los empleados de muchas organizaciones eligieran sus propios planes de salud, los cuales antes eran seleccionados por sus empleadores. El número de miembros de TRICARE y del programa Administrative Services Only aumentó de forma notable y, en 2001, la utilidad neta de la empresa se incrementó a 117.2 millones de dólares.

El plan SmartSuite permitió a Humana reducir los costos de salud de sus empleados y ahorrar más de dos millones de dólares[37] en los 12 meses del ejercicio a junio de 2002. McCallister dijo: "Creo decididamente que el actor con más peso para entender y administrar los costos será el consumidor individual. Cuando las personas están gastando su propio dinero, si se les proporciona buena información para que puedan actuar, ellas mismas controlarán los costos mucho mejor que el modelo actual".[38] Humana introdujo un nuevo plan de salud llamado HumanaOne, que fue diseñado para individuos y familias que no estaban asegurados por empleadores, por ejemplo estudiantes, profesionales independientes y jubilados. Kevin Lauterjung, de Medical Mutual[39] de Ohio, líder del mercado en productos individuales de la empresa, dijo: "En términos de inscripciones, no es un porcentaje significativo de nuestro negocio, pero en términos de crecimiento sí es una parte importante del plan estratégico de nuestra empresa".[40] En septiembre de 2002 Humana también introdujo el nuevo plan de salud llamado HumanaCoverage First PPO. Este plan ofrece a los clientes primas reducidas, porque Humana proporciona un margen de beneficio de 500 dólares a los clientes por utilizar ciertos servicios médicos antes de que empiecen a pagar un monto aplicable a su deducible.[41] Tod Zacharias, el vicepresidente de la división de grupos pequeños de la empresa, dijo: "Según datos de la propia Humana, más de 60 por ciento de los individuos cubiertos presentan reclamaciones por debajo de 500 dólares cada año. El plan CoverageFirst ofrece a estos individuos más o menos sanos cierto valor por la prima que pagan. Esto puede dar a los individuos más sanos una razón para tener, en lugar de no tener,

una cobertura de salud. También significa que un número más alto de individuos sanos equilibra el riesgo financiero de la enfermedad, lo cual puede provocar que el costo de la cobertura de salud se mantenga bajo para todo el mundo".[42] Con estos nuevos productos el número de miembros del negocio comercial de Humana aumentó 3.4 por ciento en 2002 y su utilidad neta 22 por ciento, a 142.8 millones de dólares.

Como medida para abatir costos, Humana también decidió reducir 17 por ciento su planta de trabajadores[43] a finales de 2003. Una tercera parte de los empleos recortados trabajaban en servicios al cliente, los cuales consistían en contestar preguntas por teléfono, y en su lugar Humana comenzó a proporcionar información sobre los planes de salud por medio de Internet o de Respuestas de Voz Interactivas. En febrero de 2003 Humana emprendió una nueva campaña publicitaria para resaltar el nuevo enfoque de la empresa respecto a los beneficios de salud y las medidas futuras que tomaría para frenar el aumento de los costos médicos en Estados Unidos por medio de sus productos inteligentes Smart. El tema de la campaña (está ahí cuando usted la necesita más)[44] fue lanzado en cinco ciudades[45] de Estados Unidos y se transmitiría todo el año representando a clientes que habían obtenido importantes beneficios de costos al utilizar los planes de salud SmartSuite de la empresa. Eileen Hutchison, vicepresidente de marketing de Humana, comentó: "Humana ha analizado de forma crítica la manera en que nos perciben nuestros clientes. Aun cuando somos una empresa bien establecida, que tiene 42 años de existencia, nos dimos cuenta de que los públicos clave no conocen bien todo lo que Humana es en la actualidad ni el éxito que hemos tenido atacando la crisis de costos en los servicios de salud... Queremos reintroducir a los clientes potenciales a nuestra empresa".[46] Los esfuerzos dieron por resultado un mayor crecimiento en cada uno de los segmentos de negocios de la organización. La utilidad neta de Humana aumentó de 142.8 millones en 2002 a 228.9 millones de dólares[47] en el ejercicio fiscal de 2003 (véase la figura 2).

¿Un futuro asegurado?

En el trimestre al 31 de marzo de 2004, Humana reportó utilidades netas por 67.8 millones de dólares, en comparación con 31.2 millones[48] para el mismo periodo del año anterior. La mejora se debió al aumento del número de miembros en sus productos TRICARE y los seguros MedicareAdvantage y a un incremento en los negocios con el gobierno. A pesar del notable incremento de los ingresos, el precio de las acciones disminuyó 1.30 a 17.71 dólares. Los analistas opinaron que esta reducción reflejaba la susceptibilidad de Humana a los precios agresivos de sus competidores (véase la figura 3). Imperturbable, McCallister declaró: "Pensamos que está claro que algunos competidores están fijando sus precios para poder aumentar su participación de mercado. Nosotros no entraremos en el juego de la participación de mercado y nuestro negocio seguirá ofreciendo precios para que la línea de fondo sea rentable[49] –y añadió. A corto plazo, no es difícil emprender una estrategia de precios para ganar mercado, sin embargo, a largo plazo, es una propuesta perdedora. Queremos atacar el problema subyacente, por eso ofrecemos una propuesta de valor diferente".[50]

En abril de 2004 Humana realizó la adquisición estratégica de Ochsner Health Plan, el cual era el tercer plan de beneficios de salud más grande de Louisiana, con 152 000 miembros de servicios médicos comerciales y 31 000 miembros en el programa MedicareAdvantage.[51] Esta adquisición permitió a Humana incrementar su presencia en el sur de Estados Unidos y expandirse a la región de Nueva Orleans. McCallister dijo: "Nos emociona poder combinar la fama de Ochsner con la filosofía de Humana centrada en el consumidor y esperamos que nuestros productos innovadores, apoyados por instrumentos y tecnología líderes en la industria, complementen la experiencia de proveedor que los clientes actuales de Ochsner valoran".[52] En junio de 2004 los productos Smart eran vendidos a 145 grupos de empleadores. McCallister, que consideraba que los productos para los consumidores eran un instrumento efectivo para mantener los costos de salud declaró: "El futuro será diferente. Los empleados tendrán muchas más opciones para elegir beneficios y la tecnología ayudará a ello. Las personas suelen buenas para decidir qué les conviene, pero el programa debe ser administrado con mucho cuidado. Como consecuencia de la toma de decisiones informada, los miembros encuentran la manera de eliminar todo desperdicio del sistema del cuidado de la salud y crean espacio para ahorrar dinero, sin trasladar los costos como hacía el viejo estilo".[53]

McCallister quiere ganar una ventaja competitiva por medio de productos y tecnologías inteligentes, en lugar de adoptar una estrategia de precios más bajos. Humana, para luchar contra el aumento de dos dígitos en los costos de salud, introdujo SmartAssurance en junio de 2004. Se trata de "un programa que en uno de sus planes, llamado SmartSuite, en el segundo año del cliente pone un tope de 9.9 por ciento para todo incremento de la tasa".[54] SmartAssurance es un plan hecho pensando en el consumidor y que tiene el objeto de moderar el aumento de los costos de salud en Estados Unidos. Hewitt Associates, asesor de Ken Sperling, refiriéndose a SmartAssurance, dijo: "El programa diferencia a Humana en un momento en que el negocio de los seguros está cada vez más competido. Con él, ellos no tienen que competir en precio".[55] Dado que Hewitt ha previsto que las tasas del ramo del cuidado de la salud serán de 13.7 por ciento en 2005, McCallister se sintió optimista respecto a SmartAssurance y dijo: "La cantidad de miembros aumentará porque es una oferta muy atractiva para los empleadores. Y si el número de nuestros miembros aumenta, también lo harán nuestras utilidades".[56] Con estos productos Humana está cambiando el enfoque del sector de los servicios de salud antes concentrado en los médicos y otros proveedores para dirigirlo a los clientes.

Se espera que SmartAssurance, como producto de avanzada, mitigue la preocupación de los empleadores por el incremento de costos. Está diseñado para empresas que tie-

FIGURA 3 Panorama de la competencia en el mercado de las HMO en Estados Unidos

HMO	Inscripción final total	Participación de mercado total	Inscripción final de grupo	Participación de mercado de grupo
HMO Blue Texas	396 464	13.8%	284 285	15.9%
Aetna Health Inc.	354 820	12.3%	354 820	19.8%
Amerigroup Texas, Inc.[1]	304 388	10.6%	48 602	2.7%
Humana Health Plan of Texas, Inc.	231 186	8.0%	186 692	10.4%
CIGNA Health Plan of Texas, Inc.	183 007	6.4%	182 932	10.2%
PacifiCare of Texas[2]	169 307	5.9%	63 797	3.6%
Scott and White Health Plan	167 879	5.8%	134 948	7.5%
UnitedHealthCare	155 551	5.4%	155 267	8.7%
Superior Healthplan, Inc.[1]	122 732	4.3%	23 170	1.3%
Parkland Community Health Plan, Inc.[1]	106 186	3.7%	—	—
Texas Children's Health Plan, Inc.[1]	106 168	3.7%	67 886	3.8%
Community First Health Plans, Inc.[1]	97 161	3.4%	59 622	3.3%
FIRSTCARE	92 083	3.2%	65 245	3.6%
UTMB Health Plans, Inc.[1]	45 999	1.6%	—	—
Cook Children's Health Plan[1]	40 728	1.4%	40 728	2.3%
Unicare Health Plans	40 120	1.4%	40 120	2.2%
Community Health Choice, Inc.[1]	36 824	1.3%	—	—
Seton Health Plan[1]	34 925	1.2%	10 755	0.6%
El Paso First Health Plans, Inc.[1]	34 016	1.2%	—	—
Evercare of Texas, LLC[2]	29 699	1.0%	—	—
Amil International (Texas), Inc.	23 738	0.8%	23 738	1.3%
Driscoll Children's Health Plan[1]	19 210	0.7%	—	—
One Health Plan of Texas	17 413	0.6%	17 413	1.0%
Mercy Health Plans[1]	17 346	0.6%	17 101	1.0%
SelectCare of Texas, LLC[2]	15 652	0.5%	—	—
Texas Healthspring, Inc.[2]	13 495	0.5%	—	—
Valley Baptist Health Plan	11 474	0.4%	11 474	0.6%
MetroWest Health Plan, Inc.[1]	7 905	0.3%	—	—
HealthPlan of Texas, Inc.	2 236	0.1%	2 236	0.1%
Total del Servicio Básico	2 877 712		1 790 831	

[1] Las inscripciones son sobre todo en Medicaid o Children's Health Insurance Program (CHIP).
[2] Las inscripciones son sobre todo en Medicare.

Fuente: "HMO Market Share", www.opic.state.tx.us.

nen un mínimo de 500 trabajadores. No obstante, Humana está afrontando una fuerte competencia de parte de Aetna Inc. y Lumenos, que también están ofreciendo planes de salud hechos pensando en los consumidores y está diferenciando sus productos SmartSuite como unos que son completamente de reemplazo. McCallister piensa que el hecho de ofrecer SmartSuite como un producto de reemplazo a los empleadores, el cual les permitirá manejar a toda la población de empleados, dará por resultado una reducción en los costos de los servicios de salud. Sin embargo, Michael Taylor, de una firma de consultoría en recursos humanos con domicilio en Boston, dijo: "Pienso que más bien se trata de una estrategia para el mercado intermedio. En el caso de las cuentas grandes es una estrategia arriesgada, porque es poco probable que estas cuentas den todos sus negocios a una sola [aseguradora]".[57]

El sólido desempeño de TRICARE y Medicare siguió proporcionando altos ingresos a Humana en el segundo trimestre de 2004. El ingreso neto para el segundo trimestre al 30 de junio de 2004 aumentó a 80 573 millones de dólares, de los 69 276 millones reportados el año anterior (véase la figura 4). McCallister dijo: "El éxito continuo que hemos experimentado con nuestros productos tradicionales comerciales y gubernamentales, combinado con los resultados favorables de la creciente aceptación de nuestra estrategia de avanzada, nos están llevando a utilidades sin precedente para el 2004".[58]

Para controlar los costos y aprovechar las nuevas oportunidades de negocio, Humana está diseñando modelos analíticos avanzados. El Center for Health Metrics en el Centro de Innovaciones de Humana ha desarrollado cuatro instrumentos para hacer previsiones y análisis llamados "motores

FIGURA 4 Estados de resultados consolidados

(cifras en miles de dólares, salvo los resultados por acción

	Trimestre al 30 de junio		Semestre al 30 de junio	
	2004	2003	2004	2003
Ingresos:				
Primas	$3 303 712	$2 913 405	$6 482 893	$5 756 354
Cuotas por servicios administrativos	81 346	71 668	159 583	132 804
Ingreso inversiones	43 863	43 228	71 317	69 045
Otros ingresos	2 557	1 657	4 634	3 471
Total ingresos	3 431 478	3 029 958	6 718 427	5 961 674
Egresos operaciones:				
Médicos	2 789 740	2 444 977	5 473 256	4 816 411
Ventas, generales y de administración	486 895	448 537	956 524	912 815
Depreciación	24 272	25 550	48 195	66 286
Otra amortización intangible	2 893	2 903	5 282	6 834
Total gastos de operación	3 303 800	2 921 967	6 483 257	5 802 346
Utilidad de operación	127 678	107 991	235 170	159 328
Gastos de intereses	5 325	3 801	10 044	7 736
Utilidades antes de impuestos	122 353	104 190	225 126	151 592
Previsión para impuestos	41 600	34 914	76 543	51 086
Utilidad neta	$ 80 753	$ 69 276	$ 148 583	$ 100 506

Fuente: "Humana Inc. Reports Financial Results for Second Quarter and First Half of 2004," http://biz.yahoo.com, 26 de julio de 2004.

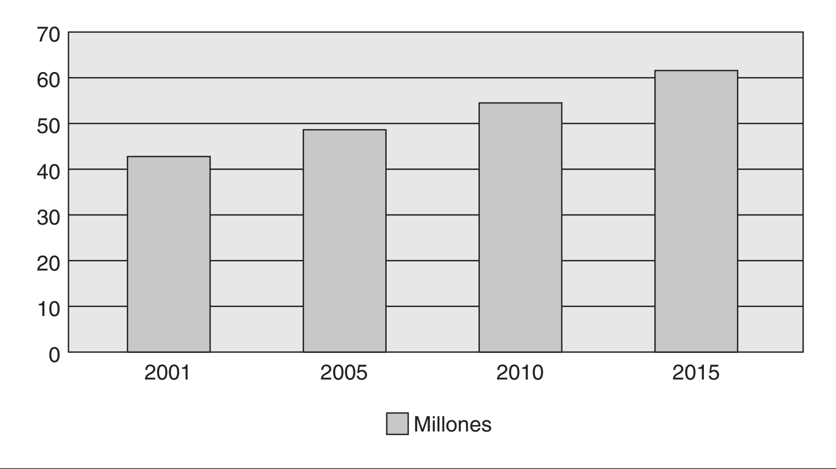
de introspección", y está desarrollando un nuevo modelo llamado SimHealth (véase el apéndice 7). Según Bruce J. Goodman, vicepresidente senior y director general de Servicios e Información: "La TI está bien alineada con el negocio. Anticipamos lo que debíamos hacer para tener acceso a los datos... para permitir al negocio aprovechar de verdad la tecnología y avanzar".[59] McCallister dijo: "Gracias a nuestra estrategia de cambio, que cada vez tiene más éxito, y al apoyo entusiasta de nuestros talentosos empleados seguiremos avanzando hasta convertirnos en la empresa de servicios de salud, enfocada en los clientes, habilitada por Internet, líder del país".[60]

NOTAS

1. "E-volutionizing Health Insurance", www.humana.com, enero de 2004.
2. "Humana 1 Wall Street Reporter...", www.wallstreetreporter.com, 7 de junio de 2004.
3. "Annual Report 1999", www.humana.com.
4. www.humana.com
5. "Humana Reports Sharply Higher 2Q Earnings", www.forbes.com, 26 de julio de 2004.
6. Schreiner, Bruce, "Pricing Pressure Worries Weigh on Humana Stock", www.kentucky.com, 26 de abril de 2004.
7. Tompkins, Wayne, "Nursing Home Helped Launch New Industry", www.courier-journal.com, 31 de diciembre de 1999.
8. American Medicorp era una compañía de hospitales comerciales fundada por Robert Goldsamt exalumno de Wharton. En 1978 tenía 58 hospitales.
9. Stoesz, David y Jacob Karger, "The Corporization of the U.S. Welfare State", www.uh.edu.
10. www.humana.com
11. El programa combinaba la investigación y la educación con lo último en tratamientos y condujo a que en el Hospital Humana de Audubon de Louisville se realizara una investigación sobre corazones artificiales que hizo época.
12. "Humana Assures Brokers It's Working on Responsiveness", www.bizjournals.com, 20 de septiembre de 1996.
13. "Humana 1997 Annual Report: Notes to Consolidated Financial Statements", www.humana.com
14. TRICARE proporciona la cobertura de los servicios médicos a dependientes de personal militar en activo y a militares retirados y sus dependientes.
15. Ibid.
16. "More Than the Names Have Changed", www.bizjournals.com.
17. "Humana 1997 Annual Report: Management Discussion and Analysis... www.humana.com.

18. Para entonces Choice Care proporcionaba productos de servicios de salud a unos 250 000 miembros en Cincinnati y Ohio.
19. Sarasota y Treasure Coast, Florida; Springfield y Jefferson City Missouri y Puerto Rico.
20. "Humana Earnings to Miss Expectations", www.bizjournals.com, 8 de abril de 1999.
21. "Humana Reports Impact of Medical Cost Trends and Columbia/HCA Contract", www.prnewswire.com, 8 de abril de 1999.
22. "Nasdaq Hopes for Rebound", http://moneycnn.com, 4 de agosto de 1999.
23. Wolf Haldenstein, Alder Freeman & Hertz LLP tienen una firma comercial que ofrece todos los servicios y su departamento jurídico ha sido reconocido por tribunales de todo el país como uno muy experto y hábil para litigios complicados, sobre todo en relación con las leyes federales de la seguridad social, los juicios civiles y los litigios de accionistas.
24. El periodo entre el 9 de febrero de 1999 y el 8 de abril de 1999.
25. "Humana [NYSE.HUM]", //www.whafh.com.
26. "Why Humana?", http://ir.thomsonfn.com, 1999.
27. "Managed Care Challenged in Class Action Lawsuit", http://www.library.lp.findlaw.com.
28. "Humana Names Michael B. McCallister President and Chief Executive Officer", www.prnewswire.com, 3 de febrero de 2000.
29. "Humana Names Michal B. McCallister President and Chief Executive Officer", Op. Cit.
30. Jackson, Cheryl, "Humana Restructures in South Florida, Drops Physicians", www.ama-assn.org, 9 de octubre de 2000.
31. "Humana to Sell Workers' Compensation Business", www.systoc.com, 3 de enero de 2000.
32. Rx3 es un diseño de copago de tres estratos para la cobertura de medicamentos con receta, el cual proporciona a los miembros más valor en sus beneficios de farmacia y ayuda a sus clientes a reducir los incrementos generales de la prima. Es un plan de medicamentos con receta que tiene tres niveles de beneficios. El nivel uno incluye medicamentos genéricos que aparecen en la Lista de Medicamentos. El nivel dos incluye medicamentos con nombre de marca que aparecen en la Lista de Medicamentos. El nivel tres incluye medicamentos genéricos y de marca que no aparecen en la Lista de Medicamentos.
33. Humanacc.com es un instrumento comprehensivo para la administración de planes de salud que permite a los médicos acceder a la información del plan de salud de un miembro para obtener información que les permite determinar el monto de un copago o el estado de una reclamación y proporciona los lineamientos de Humana para los servicios de salud, protocolos de tratamiento, autorizaciones y aprobaciones de los pacientes para tratamiento y acceso a patrones globales de los servicios.
34. El PlanWizard ayuda a las personas a elegir el plan que les conviene por medio de una serie de preguntas y respuestas interactivas que se pueden contestar en línea en sólo cuestión de segundos.
35. "Annual Report 2000". www.humana.com.
36. Blue Cross and Blue Shield de Florida es el proveedor de seguros de salud más grande y antiguo del estado para más de seis millones de miembros en ese estado. Los productos de seguros de salud de la empresa incluyen HMO, PPO, indemnizaciones tradicionales y suplementarias de Medicare. Blue Cross and Blue Shield de Florida también proporciona seguros de accidentes y pérdida de miembros, cobertura odontológica, así como por incapacidad temporal y permanente de los trabajadores.
37. Rambo, Larry, "'Consumerizing' Health Care Is Best Hope", http://milwaukee.bizjournals.com, 4 de abril de 2003.
38. "The New Face of Health Plans", www.healthleaders.com, 1 de enero de 2003.
39. Medical Mutual ha sido un confiable proveedor de seguros de salud en Ohio desde 1934, cuando la empresa fue pionera en el concepto del seguro médico prepagado.
40. Dubose, Jane y Paula DeWitt, "Individual Health Plans: Not Cinderella, But Not the Ugly Stepsister", www.healthleaders.com, 8 de octubre de 2003.
41. Una cláusula de la póliza de seguro que libera a la aseguradora del pago de un monto estipulado en el caso de la pérdida inicial.
42. "Humana Debuts Consumer-Focused Health Plan for Small Groups", www.humana.com, 20 de septiembre de 2002.
43. Carns, Ann, "Humana to Cut 17% of Staff", http:tricare.osd.mil, 5 de diciembre de 2002.
44. "Humana Launches Innovative Communications and Advertising Campaign to Support New Consumer-Driven Health Benefits Solutions", www.humana.com, 26 de febrero de 2003.
45. Chicago, Phoenix, Houston, Cincinnati y Dayton, Ohio.
46. "Humana Launches Ad Campaigns in Five Cities", www.bizjournals.com, 26 de febrero de 2003.
47. Barrouquere, Brett, "Commercial Business Boosts Humana Profit", www.softcom.net., 2 de febrero de 2004.
48. Schreiner, Bruce, "Pricing Pressure Worries Weigh on Humana Stock", Op. Cit.
49. Ward, Karla, "Humana Earning More Than Double", www.kentucky.com, 27 de abril de 2004.
50. DeWitt, Paula, "Mike McCallister: Not Playing Games", www.healthleaders.com, 23 de julio de 2004.
51. "Humana Completes Acquisition of Ochsner Health Plan of Louisiana", www.humana.com, 1 de abril de 2004.
52. "Humana Inc. to Acquire Ochsner Health Plan of Louisiana", www.ochsner.org, 19 de diciembre de 2003.
53. "In Depth Health Care Report", http://houston.bizjournals.com, 9 de julio de 2004.
54. Schreiner, Bruce, "Humana Introduces Health Offering That Caps Premium Increases", www.myrtlebeachonline.com, 9 de junio de 2004.
55. Schreiner, Bruce, "Humana Health Plan Caps Premium Increases", www.softcom.net, 11 de junio de 2004.
56. Ibid.
57. DeWitt, Paula, "Mike McCallister Not Playing Games", Op. Cit.
58. "Humana Posts Increases in Revenue, Profit", www.bizjournals.com, 26 de julio de 2004.
59. Anthes, Gary H., "Refocusing the future", http://computerworld.com.my, 7 de julio de 2004.
60. Ibid.

APÉNDICE 1 Proyecciones del potencial del negocio de los seguros de salud en Estados Unidos para el grupo de edad de 60 y más



La Oficina del Censo de Estados Unidos ha estimado que para 2010 la tasa de crecimiento de la población del grupo de edad de 60 años o más será 3.5 veces tan alto como el de la población total, lo que incrementará la necesidad de servicios médicos para satisfacer los requerimientos de la población que irá envejeciendo.

Fuente: "Humana, Inc.", www.mcareol.com, febrero de 2001.

APÉNDICE 2 Productos de Humana en el segmento del negocio comercial y el gubernamental

Productos comercializados a los empleadores y los miembros del segmento comercial

HMO

Los productos de la organización para el cuidado de la salud (HMO por sus siglas en inglés) proporcionan a los clientes la cobertura prepagada de un seguro de salud por medio de una red de médicos independientes que brindan servicios primarios, de médicos especialistas y de otros proveedores de servicios de salud que celebran un contrato con la HMO para suministrar estos servicios. Los médicos encargados de la atención primaria por lo general son internistas, médicos familiares y pediatras. El miembro de la HMO paga una cuota mensual, por lo general por medio de su empleador, que suele cubrir algunos copagos por los servicios de salud recibidos de o autorizados por el médico de atención primaria del miembro.

PPO

Los productos de la organización proveedora que se prefiere (PPO por sus iniciales en inglés), que están dirigidos sobre todo para su venta a grupos comerciales o individuos, incluyen algunos elementos de los servicios de salud administrados por catálogo. No obstante, suelen incluir una mayor cantidad de costos compartidos con el cliente por medio de copagos y deducibles anuales. Las PPO también son similares a un seguro médico tradicional porque proporcionan al cliente más libertad para elegir al médico o a otro proveedor de servicios médicos.

Sólo servicios administrativos

Humana ofrece el producto de sólo servicios administrativos (ASO por sus iniciales en inglés) a las personas que contratan los planes de seguros de salud de los empleados. La empresa recibe una cuota por proporcionar servicios administrativos que, por lo general, incluyen la tramitación de reclamaciones, la posibilidad de tener acceso a nuestras redes de proveedores y programas clínicos y la capacidad para responder las preguntas relativas a servicios a clientes que hacen los empleados de empleadores que se financian solos.

Productos de especialidad

Humana ofrece varios productos especializados, entre ellos seguros dentales, de vida-grupo y de incapacidad temporal.

APÉNDICE 2 (*continúa*)

Vende estos productos a miembros y a beneficiarios del sector público

Medicare+Choice Product

Medicare es un programa que brinda a personas de 65 años y más, y a algunos incapacitados, ciertos beneficios de un seguro de la salud y hospitalarios, los cuales incluyen el beneficio de hospitalización hasta por un máximo de 90 días por evento de enfermedad, más una reserva vitalicia que suma 60 días. Cada persona candidata a los servicios de Medicare tiene el derecho de recibir atención hospitalaria como paciente interno, llamada atención de la Parte A, sin pagar prima alguna, pero tiene que pagar una prima al gobierno federal, la cual es ajustada cada año, para ser candidato a la atención médica y a otros servicios, llamada atención de la Parte B.

Producto Medicaid

Medicaid es un programa federal, operado por los estados, para facilitar el suministro de servicios médicos a habitantes de bajos ingresos. Cada estado, por medio de un órgano estatal regulatorio específico, desarrolla una iniciativa de Medicaid para la atención administrada, la cual debe ser autorizada por la CMS. La CMS requiere que los planes Medicaid de atención administrada cumplan con las normas federales y que no cuesten más que el monto equiparable que se habría gastado en el caso de una cuota por servicio.

TRICARE

TRICARE ofrece la cobertura de un seguro de salud a los dependientes de personal militar en activo y a personal militar retirado y sus dependientes. En noviembre de 1995 el Departamento de la Defensa de Estados Unidos otorgó a Humana su primer contrato TRICARE para las Regiones 3 y 4, que cubren alrededor de 1.1 millones de beneficiarios elegibles en Florida, Georgia, Carolina del Sur, Mississippi, Alabama, Tennessee y Luisiana Oriental. El 1 de julio de 1996 Humana comenzó a proporcionar cobertura de seguro de salud a 1.1 millones de beneficiarios elegibles.

Fuente: Compilado por IBS CDC de "Annual Report 2002", www.humana.com.

APÉNDICE 3 Diferencia entre asilos y hospitales

El sistema de servicios médicos de Estados Unidos recurre a los asilos para llenar un nicho especial en el Continuo de los Servicios; la provisión de atención especializada y custodia de estadounidenses viejos que no necesitan el cuidado intensivo de un hospital, pero que ya no están en condición de permanecer en su casa. Los asilos tienen capacidad para cuidar a individuos que padecen una amplia variedad de problemas médicos.

El número de camas de un asilo dado puede ser de entre 25 y 500; el número promedio de camas por asilo en Estados Unidos es del orden de 102. Los asilos tienen distintos nombres como:

- centros de salud
- refugios
- centros de recuperación
- casa para la tercera edad
- centros de cuidados especiales
- asilo de ancianos
- centros de atención especial
- centros de cuidados continuos
- residencias
- o centros para convalecientes

Las metas de los asilos son:

- Rehabilitar al residente lo más posible para que, si se puede, vuelva a llevar una vida independiente

APÉNDICE 3 (*continúa*)

- Rehabilitar a la persona al máximo, durante tanto tiempo como sea posible, considerando la realidad de la edad y el mal.
- Demorar el deterioro del bienestar físico y emocional y
- Apoyar al residente y a su familia en términos físicos y emocionales cuando la salud se deteriora al punto de la muerte.

"Hospital" se refiere a toda institución, lugar, edificio o entidad, pública o privada, que trabaje por lucro o no, que se dedica sobre todo al mantenimiento y la operación de instalaciones para el diagnóstico, el tratamiento o la atención de pacientes admitidos para pasar una noche o más tiempo con el fin de recibir atención médica, servicios quirúrgicos u obstétricos o servicios de enfermeras en casos de enfermedad, males, lesiones, vejez o deformidad. Los centros a los que acuden las mujeres embarazadas con el fin de recibir servicios para su condición, un alumbramiento o un aborto se consideran un "hospital", al margen del número de pacientes recibidas o la duración de su permanencia. El término "hospital" incluye a los hospitales generales y los especializados, las clínicas para tuberculosis, maternidad, casas de reposo y casas para madres solteras que brindan servicios para el alumbramiento.

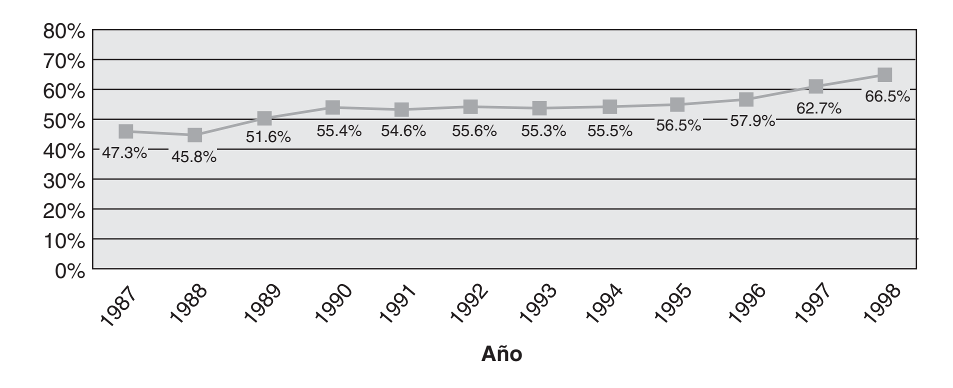
"Hospital general" significa un lugar que opera con el propósito de brindar atención hospitalaria en una amplia categoría de enfermedades y lesiones.

"Hospital especializado" significa un lugar que opera con el propósito de brindar atención hospitalaria en cierta categoría o categorías de enfermedades y lesiones.

"Institución relacionada" significa un lugar o una enfermería industrial o de otro tipo que brinda atención médica o quirúrgica limitada a las personas enfermas o lesionadas de forma temporal, o una clínica de maternidad.

Fuentes: "Nursing Homes", www.carescout.com; "Myths & Realities of Living in a Nursing Home", http://seniors-site.com; and "Hospital, Definition", www.cfharchitects.com.

APÉNDICE 4 Crecimiento del sector de las HMO en Estados Unidos: Proporción del total de inscripciones generales en las HMO de las 10 Empresas de Atención Administrada más grandes del país, 1987-enero de 1998.



Fuente: "A Financial Overview of the Managed Care Industry", www.kff.org, marzo de 1999.

APÉNDICE 5 Liti de la demanda contra Humana

El litigio central de la demanda es que Humana hizo falsas declaraciones a las personas que se inscribieron diciéndoles que todas las decisiones de la cobertura y el tratamiento se harían con base en una "necesidad médica" cuando, de hecho:

- Humana basa su cobertura y las decisiones de revisión "en una serie de criterios ocultos basados en costos que no se refieren a las necesidades médicas de las personas inscritas y, en ocasiones, se contraponen a ellas".
- Humana "ocultó" a las personas inscritas "que ha establecido una serie de incentivos financieros para los ajustadores que revisan las reclamaciones (inclusive pago directo de bonos en efectivo) con el fin de propiciar el rechazo de las reclamaciones sin tomar en consideración las necesidades médicas" de las personas inscritas.
- Humana "ocultó" a las personas inscritas que "subcontrata a terceros el proceso de revisión de reclamaciones y, con ello, la autoridad para decidir el alcance de su cobertura médica [de las personas inscritas]" y que la empresa 1) contrató a "personas que no tenían la preparación médica ni la especialización adecuada para determinar la revisión de las reclamaciones" y 2) que éstas personas aplican "criterios distintos y más restrictivos que" los que aplica Humana para determinar la necesidad médica.
- Humana "ocultó" a las personas inscritas que "paga incentivos económicos directos a los médicos tratantes y a otros profesionales de los servicios de salud que rechazan la cobertura" a las personas inscritas, "incluso cuando el tratamiento propuesto cumplía" con la "definición de necesidad médica de Humana".

Fuente: "Managed Care Challenged in Class Action Lawsuit," http://library.lp.findlaw.com.

APÉNDICE 6 Beneficios de medicamentos con prescripción

Los innovadores beneficios de los medicamentos con prescripción de Humana incluyen el Rx4, el Rx4 + deducible y el RxImpact. Con los tres diseños de beneficios, estos medicamentos que están cubiertos son agrupados en cuatro niveles.

- **Rx4:** Cuanto más bajo sea el nivel de cobertura de los medicamentos (Uno, Dos Tres o Cuatro), tanto menos pagará el miembro.
- **Rx4 + Deducible:** El miembro paga un deducible anual por los medicamentos de los niveles dos, tres y cuatro combinados (pero no paga deducible por los medicamentos del nivel uno). Tras cubrir el deducible, el miembro hace un copago fijo o paga un porcentaje por cada receta y el plan paga la cantidad restante.
- **RxImpact:** Los medicamentos son integrados en los cuatro grupos de cobertura con base en información basada en evidencia sobre la eficiencia de los medicamentos. Humana paga una cantidad fija del costo de los medicamentos de cada grupo, el miembro paga la diferencia entre esa cantidad y el precio de descuento de Humana en las farmacias participantes.

***My*Humana:** MyHumana aprovecha la capacidad única de Internet para proporcionar información a una persona a la vez y permite a los miembros diseñar una "página home personal" en www.humana.com con base en sus preferencias personales. Los miembros pueden elegir temas de la salud para repasar con rapidez la información actual sobre sí mismos. También pueden repasar reclamaciones recientes, informarse de opciones de medicamentos que requieren receta y alternativas, acceder a información de proveedores, inclusive evaluaciones de los consumidores de los médicos y los hospitales por parte de los consimudores, utilizar instrumentos de apoyo a las decisiones y cuadernos de trabajo sobre los males, acceder a más de 24 000 páginas de contenido sobre la salud, responder una evaluación de riesgo de la salud y leer mensajes personales de Humana en un centro de mensajes asegurado.

Emphesys: Con este nuevo plan de salud en línea, interactivo por completo, Humana proporciona un servicio inigualable al cliente por medio de tecnología fácil de usar, desarrollada "a partir de cero" exclusivamente para Internet. Casi todas las transacciones de planes están disponibles en la Intenet. Por ejemplo, los miembros se pueden registrar, añadir o eliminar a dependientes, acceder a información sobre las reclamaciones y los medicamentos que requieren receta, todo ello en línea. Los empleadores tienen opciones de inscripción

y de otros servicios propios basados en Internet para administrar con más facilidad sus prestaciones de salud. Estos procesos simplificados ahorran tiempo, disminuyen la posibilidad de error y la necesidad de formularios de papel, archivos y expedientes

SmartSuite^{SM}: SmartSuite es el primero de dos productos innovadores de opciones para los consumidores que ofrece Humana. Los empleados utilizan instrumentos en línea para comparar beneficios y costos y, a continuación, eligen el plan que consideran pertinente para sus necesidades de servicios médicos y su presupuesto.

- Disponible para grupos autofinanciados de 300 o más personas y grupos plenamente asegurados de 100 personas o más en una sola ubicación o en varias.
- El empleador ofrece un "paquete" de planes de salud y el empleado elige uno de ellos.
- Las opciones de planes pueden incluir HMO, PPO y Coverage First PPO.

SmartSelect^{SM}: SmartSelect es la segunda generación de planes de elección de los consumidores de Humana. Utilizando Wizard en línea, los empleados comparan costos y beneficios, estiman su gasto para servicios médicos y hacen el plan a su medida.

- Disponible para grupos autofinanciados de 300 personas o más en una o varias plazas.
- El empleador elige de entre una serie de planes de PPO, algunos de los cuales incluyen la opción de financiamiento de una Cuenta Personal de Atención.
- Los empleados eligen diversos niveles de copagos, coaseguro y costos de primas, así como opciones de beneficios de recetas médicas que coinciden con los costos y la cobertura que prefieren.

CoverageFirst PPO: El plan PPO CoverageFirst es para personas que sólo quieren una cobertura básica más la seguridad de una "red de seguridad" para una enfermedad o lesión mayor inesperada. CoverageFirst tiene un diseño único de cuatro fases:

- Estipendio anual de 500 dólares por persona que se puede utilizar para los siguientes gastos elegibles dentro de la red:
  - Servicios de médicos como visitas al consultorio
  - Pruebas de laboratorio y rayos X de rutina para pacientes ambulatorios
  - Servicios de hospital, inclusive habitación semiprivada y alimentos, servicios de sala de urgencias y cirugía ambulatoria
  - Cuidado preventivo, inclusive exámenes anuales
  - Otros servicios de salud, inclusive atención en casa, físicos, de habla y oído, terapia y cuidado en hospital
  - Cuidado para desórdenes psiquiátricos, alcoholismo y fármacodependencia
- Deducible anual individual; se aplica cuando un miembro cubierto gasta más del total del estipendio de 500 dólares.
- Coaseguro; cubre la mayor parte adicional de la salud elegibles hasta que el miembro alcanza el monto máximo anual de sus desembolsos personales.
- Red de seguridad; garantiza cobertura de gastos al 100 por ciento, salvo copagos, por el resto del año del plan.

Opción de Financiamiento de la Cuenta de Atención Personal (PCA por sus siglas en inglés): Una Cuenta personal de Atención o PCA es una cuenta de salud financiada por el empleador y que incluye algunos de los planes de PPO de Humana.

- El monto de la PCA puede variar según el plan.
- Cuando la PCA se agota, el empleado queda cubierto por el plan de PPO.
- El empleado puede utilizar los fondos de la PCA para una amplia gama de la salud, que pueden incluir:
  - Copagos de recetas médicas
  - Cuidado de la vista
  - Servicios odontológicos
  - Otros elementos y servicios que el empleador escoge de la lista aprobada por el IRS de gastos elegibles.
- Los empleados pueden gastar los fondos de la PCA fácilmente en muchas farmacias y otros proveedores utilizando su Humana Access Card.

Fuente: "Annual Report 2001," www.humana.com.

APÉNDICE 7 Buscadores de introspección de Humana

SmartStart Plus

Meta: Prever el plan de beneficios que elegirá el consumidor; explorar estrategias de beneficios/aportaciones.

Enfoque: Modela a los consumidores como "agentes racionales" que evalúan los planes e intercambian costos, beneficios y riesgos para elegir el mejor plan.

Modelos de previsiones

Meta: Prever el alto costo de miembros (propensos a enfermarse) que representan un costo alto; mejorar las relaciones con los clientes.

Enfoque: Combinar el conocimiento médico, los métodos de ingeniería (procesamiento de señales asincrónicas, series de tiempo dinámicas no lineales) y ciencia de cómputo (algoritmos de aprendizaje, visualización avanzada).

Impact Tool

Meta: Evaluar la efectividad de programas; analizar el comportamiento del consumidor.

Enfoque: Crear grupos de prueba y de control al instante para el análisis dinámico de resultados clínicos y financieros.

Insight Tool

Meta: Mejorar la competitividad para la determinación de los precios y la suscripción; pronta detección de tendencias.

Enfoque: Utilizar datos históricos y previsiones de la salud futura de individuos para identificar patrones y fuerzas que impulsan los costos del cuidado de la salud, inclusive primeras tendencias y detección de anomalías al nivel de empleador, mercado y proveedor.

SimHealth

Meta: Simular opciones y comportamientos de los consumidores por medio de modelos que evolucionan solos.

Enfoque: Se está desarrollando, SimHealth utiliza las "reglas del juego" (objetivos ponderados del consumidor) para evaluar diferentes escenarios de plan de beneficios/consumidor. Evoluciona utilizando los resultados de otros modelos, algoritmos genéticos y modelos basados en los agentes.

Fuente: Anthes, Gary H. "Sidebar: Analytic Engines Deliver Insights", www.computerworld.com, 8 de marzo de 2004.

La estrategia de negocios de L'Oréal

C-16

Neeraj Kumar Singh
Srikanth G

ICFAI University Press, Business School Case Development Centre

El éxito de los nuevos productos, los logros internacionales de nuestras marcas y nuestro avance espectacular en los mercados emergentes han permitido que las ventas de L'Oréal registren otro año de sólido crecimiento. Este impulso, combinado con un estrecho control de los costos, ha permitido un importante aumento de la rentabilidad, a pesar de un entorno económico y monetario en verdad desfavorable.[1]

— Lindsay Owen-Jones, presidenta del consejo y directora general del Grupo L'Oréal Group

Introducción

L'Oréal fue fundada en 1909, y para 2003 se había convertido en líder mundial en el mercado de los cosméticos. La empresa ofrece toda una serie de productos para la belleza, y de la compañía francesa que fue a principios del siglo XX, se ha transformado en un gigante global a principios del siglo XXI. Sus productos incluyen maquillaje, perfume y productos para el cuidado de la piel y el cabello, y todos fueron desarrollados con base en las necesidades de los consumidores. La empresa creía en la estrategia de innovación y diversificación. El crecimiento de L'Oréal dependió de una marca global, misma que ayudó a la empresa a sostenerse dentro de un mercado maduro de productos de consumo, incluso en épocas en que los mercados globales mismos tambaleaban. Las campañas de marketing, con celebridades de alto perfil, y los sitios de información a la medida en Internet, así como una agresiva expansión y una serie de adquisiciones, reforzaron la imagen global de la marca. El mercado de los cosméticos en general había estado decayendo ligeramente desde finales de la década de los noventa. Sin embargo, los productos de L'Oréal estaban adquiriendo gran popularidad debido a su singularidad y a que satisfacían las necesidades de belleza de distintos grupos étnicos y de género. En 2003 el grupo ocupaba el primer lugar en el mercado estadounidense de los cosméticos, pero afrontaba una ruda competencia de Estée Lauder y Procter & Gamble. Esto llevó al grupo a reenfocar sus estrategias de negocios.

Antecedentes

L'Oréal, la compañía de cosméticos más grande del mundo, fue fundada por Eugene Schueller, un químico francés. Después de fabricar y vender productos cosméticos en París durante algunos años, Schueller comenzó a exportar a otros países de Europa, como Holanda, Austria e Italia. Poco a poco los productos L'Oréal se fueron distribuyendo en Estados Unidos, Sudamérica, Rusia y el Lejano Oriente. Para 2003 el grupo L'Oréal había ingresado a 130 países por medio de sus 290 subsidiarias y alrededor de 100 agentes. Más de 80 por ciento de las ventas del grupo eran generadas fuera de Francia, con operaciones en todos los territorios importantes.

En la década de los setenta L'Oréal adquirió Laboratories Garnier, de París y este grupo se convirtió en una de las divisiones más grandes de la empresa. El centro de la estrategia de L'Oréal era el departamento de investigaciones dermatológicas y cosméticas. El grupo destinaba tres por ciento de sus ingresos por ventas a investigación y desarrollo. A partir de la década de los ochenta el grupo había concentrado su atención sobre todo en Norteamérica, con una serie de pequeños lanzamientos, inteligentes adquisiciones y un marketing dinámico, que le provocaron serios problemas a sus rivales nacionales.

Desde su fundación el grupo L'Oréal había comercializado más de 500 marcas, las cuales representaban más de 2 000 productos. El grupo ofrecía productos para todos los sectores del negocio de la belleza, como tintes para el cabello, permanentes, productos para el peinado, para el cuidado del cuerpo y de la piel, para la limpieza de cutis y fragan-

cias.[2] Su portafolio general de cosméticos contenía muchos de los productos de belleza más grandes del mundo. Poseía numerosas marcas, entre ellas Kerastase, Garnier, Maybelline, Helena Rubenstein, Giorgio Armani, Vichy y La Roche Posay.

La empresa creía que la diversificación y la innovación eran factores fundamentales para su éxito. La preocupación de L'Oréal por ofrecer productos que se adaptaran a las demandas de sus clientes era muestra de su pasión por las innovaciones. Por lo tanto, invertía mucho en investigación y desarrollo y recuperaba su inversión con el lanzamiento mundial de nuevos productos. Toda la investigación estaba centralizada en Francia. Una vez desarrollados los productos terminados eran ofrecidos a subsidiarias de todo el mundo. Dado que los ciclos de vida de la marca de los cosméticos podían ser muy cortos, L'Oréal trataba de introducir uno o dos nuevos productos cada año en cada uno de sus mercados mundiales. La empresa comercializaba productos bajo su propio nombre así como bajo una serie de nombres de marca individuales y de la misma familia. Por ejemplo, comercializaba el perfume Anaïs Anaïs, la línea de cosméticos Lancôme del segmento alto del mercado y los productos marca L'Oréal para el cuidado del cabello.

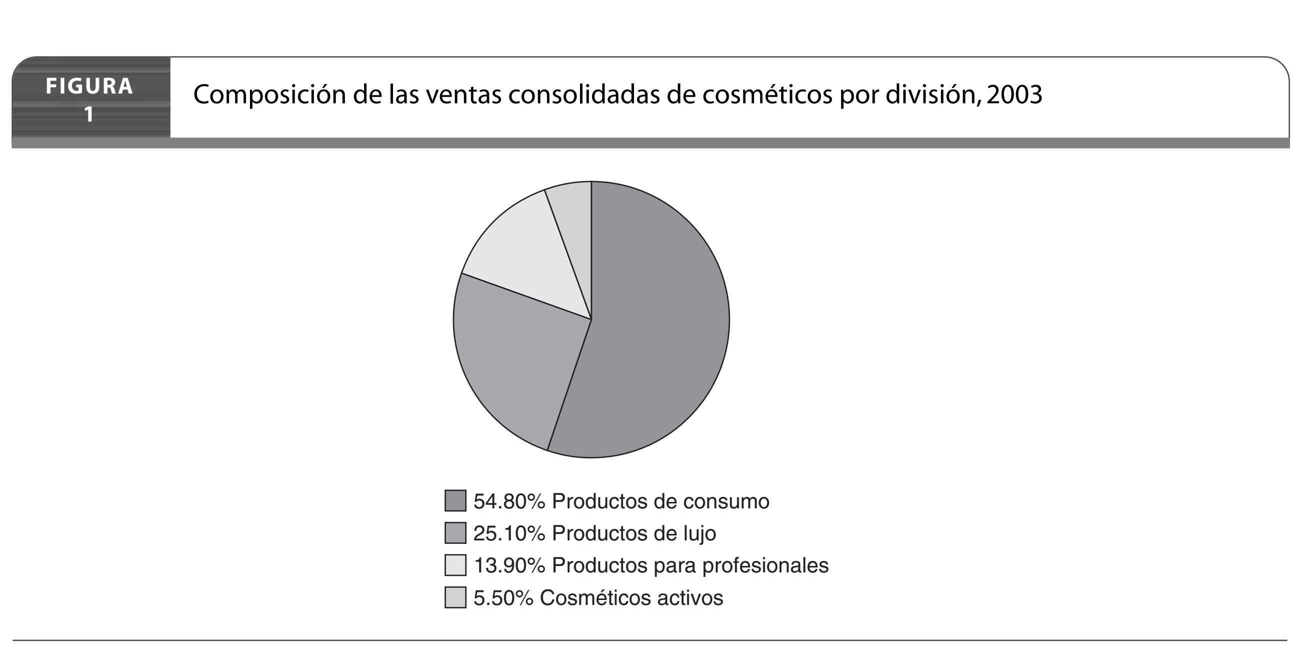
La estrategia de L'Oréal era ir dejando pasar la tecnología hacia abajo con el transcurso del tiempo, de las salidas del segmento alto, como tiendas departamentales, a mercados masivos, como las farmacias. Plenitude, la marca para el mercado masivo, se había convertido en líder del mercado en Francia, pero las ventas en Estados Unidos no habían sido muy promisorias. Con su estrategia de innovaciones y diversificación L'Oréal superó todos estos obstáculos en cierta medida. En 2001 el grupo, dirigido por Lindsay Owen-Jones, su presidenta, registró ventas de 13 700 millones de euros. En 2003 L'Oréal era la empresa de productos para el cuidado de la piel más grande del mundo, con ingresos por 17 000 millones de dólares y 50 000 empleados.[3]

Categorías de productos

Desde sus inicios el grupo L'Oréal había desarrollado productos del campo de los cosméticos. Tenía cuatro categorías de productos: de consumo, de lujo, profesionales y activos (figura 1). Estos productos satisfacían las necesidades de cabello, piel, maquillaje, etc. Los productos de consumo abarcaban todas las marcas distribuidas por canales de los mercados masivos, lo cual garantizaba que la calidad de L'Oréal estuviera a disposición del mayor número de consumidores. La división de productos de consumo representó más de la mitad de las ventas en 2003. La división de productos de lujo ofrecía una serie de marcas internacionales de gran prestigio, distribuidas de forma selectiva por medio de perfumerías, tiendas departamentales y tiendas duty-free. La división de productos profesionales, líder del mercado en su sector, ofrecía productos específicos para el cuidado del cabello, utilizados por estilistas profesionales, y productos vendidos exclusivamente por medio de salas de belleza. La división de productos activos creaba y comercializaba marcas de productos cosméticos y dermatológicos para su distribución selectiva por medio de farmacias y establecimientos especializados en salud y belleza. Las marcas principales de estas divisiones eran L'Oréal París, Biotherm, Giorgio Armani, Lancôme, Shu Uemura, Polo Ralph Lauren Blue y L'Oréal Professional.

Las innovaciones salidas de los laboratorios de investigación y una gran cantidad de iniciativas garantizaban el crecimiento de las marcas centrales del grupo. La empresa

FIGURA 1 Composición de las ventas consolidadas de cosméticos por división, 2003



Fuente: www.loreal.com.

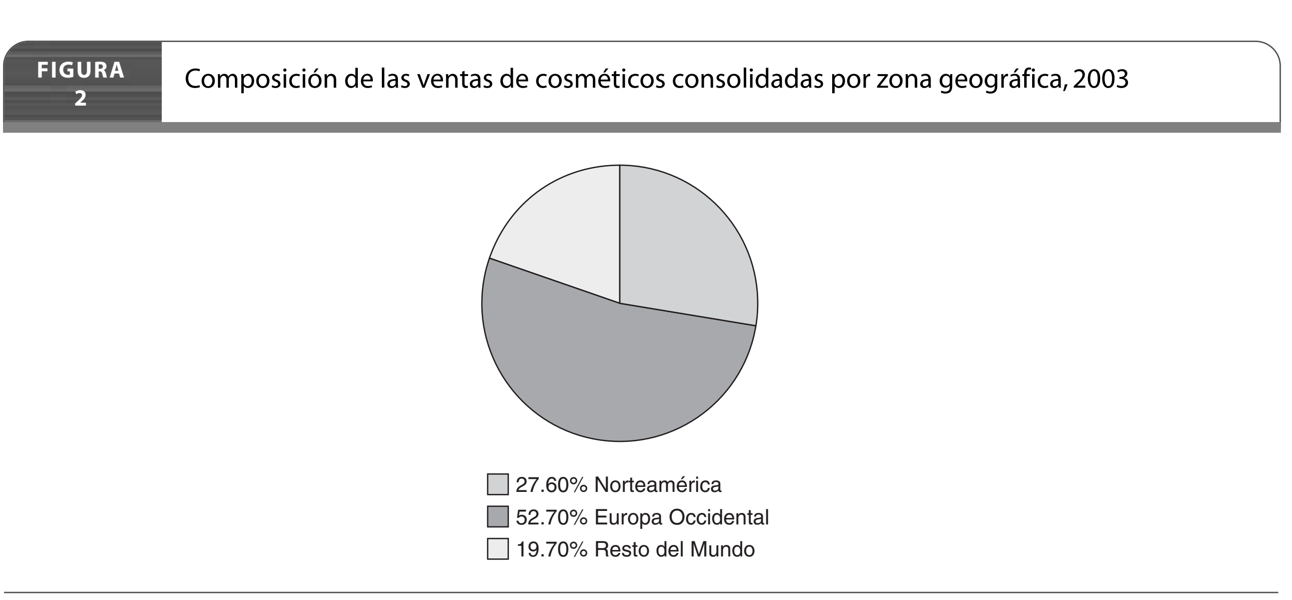
logró tener una importante participación de mercado en el caso de todas sus divisiones de productos. La división de productos profesionales registró un crecimiento de 8.8 por ciento en el primer semestre de 2003. La división llevó nuevas iniciativas a todos los segmentos de negocios, en particular los tintes, con el lanzamiento de Luo (un nuevo tinte translúcido) y Equa (una fórmula desarrollada en específico para las necesidades del mercado japonés). La división de productos de consumo registró un crecimiento de 9.3 por ciento en el primer semestre de 2003, cifra superior a la del año anterior, que estaba muy por encima de la tasa de crecimiento de los productos para mercados masivos. Este crecimiento se podía atribuir en particular al lanzamiento de productos innovadores, como los tintes Couleur Experte y la mascara Double Extensión. La división de productos de lujo, que operaba en mercados que resultaron más sensibles a la desaceleración económica y a la reducción de los viajes en avión, consiguió mantener un crecimiento de 0.2 por ciento. Este desempeño se debió al éxito de nuevos productos como Resolution, para el cuidado del rostro, de Lancôme, marca que al final de 2002 ocupaba el primer lugar del mundo en el canal de ventas minoristas selectas. En perfumes, el exitoso lanzamiento en Europa de Polo Blue, de Ralph Lauren confirmó los resultados excelentes que había logrado en Estados Unidos. El departamento de cosméticos activos siguió lanzando productos en el ámbito internacional, al mismo tiempo que mejoraba sus participaciones de mercado en Europa. Así, logró una tasa de crecimiento de 10.9 por ciento, en línea con la cifra para el primer semestre de 2002. Este incrementó se debió en especial al exitoso Myokine para cuidado del rostro de Vichy y a Innéov Fermeté, el redensificador de la piel, también de Vichy. Lanzado en cinco países de Europa, anunció el primer movimiento del grupo para entrar en el mercado de los suplementos nutricionales cosméticos. Dermatología registró ventas por 139 millones de euros, lo que representó un crecimiento aproximado de siete por ciento. Galderma tuvo muy buen desempeño en los mercados del acné y los sarpullidos. En términos geográficos siguió con un crecimiento sostenido en Norteamérica y logró un fuerte avance en América Latina (el crecimiento en Brasil fue de ocho por ciento y en México de 22 por ciento) y en Asia (el crecimiento en Corea del Sur fue de 23 por ciento).

Nuevos mercados en el mundo

L'Oréal estaba surgiendo en mercados desde China hasta México (figura 2). Su secreto era transmitir el atractivo de diferentes culturas por medio de sus productos. Ya sea vendiendo elegancia italiana, la última moda de las calles de Nueva York o la belleza francesa por medio de sus marcas, L'Oréal estaba llegando a más personas, dentro de un rango más amplio de ingresos y de culturas que casi cualquier otra empresa de productos de belleza del mundo.[4]

El éxito de los cosméticos de L'Oréal se había edificado en la promoción de distintas marcas en diferentes naciones, las cuales eran elegidas con base en visiones de la cultura local. Para las personas interesadas en encontrar el producto más estadounidense posible, la empresa francesa utilizó el nombre Maybelline. A las que preferían uno más francés les deba la marca L'Oréal. Todas las líneas eran vendidas en todos los mercados, pero sólo una era promovida de forma excesiva, dependiendo del mercado.

L'Oréal ocupaba el primer lugar en la industria de los cosméticos, pero la competencia en los mercados de Estados Unidos y los internacionales, como Japón, China, etc., estaba creciendo. En Estados Unidos, L'Oréal y Estée Lauder competían mano a mano y Procter & Gamble estaba un poco detrás de ellas. En el ámbito internacional L'Oréal estaba enfrentando competencia de actores globales y locales.



Composición de las ventas de cosméticos consolidadas por zona geográfica, 2003

Fuente: www.loreal.com.

Beiersdorf de Alemania le había ganado el paso a L'Oréal entrando antes al mercado con su marca Nivea Kao de tiras utilizadas para limpiar los poros. En el mundo, Nivea ocupaba el primer lugar en el mercado masivo de las cremas faciales, con una participación de 11 por ciento, ligeramente arriba de Plenitude de L'Oréal y de Oil of Olay de Procter & Gamble, crema para la piel que estaba a la par con Plenitude de L'Oréal en todo el orbe.

Al adaptar sus productos a las demandas de un grupo específico de marketing con el respaldo de un nombre de marca internacional, L'Oréal logró resultados rentables para 2000, en países como Japón (aumentó 46 por ciento), Corea (70 por ciento), Brasil (44 por ciento) y Rusia (47 por ciento) por nombrar algunos. El crecimiento prosiguió en 2003. Fue muy fuerte en Europa Central y Oriental (arriba de 26.2 por ciento), sobre todo en la Federación Rusa, donde las ventas volvieron a avanzar (un aumento de 38.8 por ciento) después de tres años de un crecimiento en extremo rápido.

En 2003 el grupo logró importantes avances en los mercados más nuevos. Entró en el mercado chino, el cual estaba poblado por 3 000 fabricantes nacionales de cosméticos. Más de 450 empresas extranjeras habían invertido más de 300 millones de dólares en China en los 10 años anteriores, estimulando con ello el rápido crecimiento de este sector. L'Oréal, Procter & Gamble, Unilever y Shiseido eran algunos de los competidores internacionales de más peso en China. En 2000, el total de las ventas de productos cosméticos pasó de 30 000 millones de renminbis (3 666 millones de dólares). Desde que iniciara la reforma económica hace 20 años, el mercado chino de cosméticos había crecido a un ritmo promedio de 23.8 por ciento al año entre 1982 y 1998. Aun cuando el crecimiento disminuyó al orden de 12.9 por ciento el año siguiente a 1998, se esperaba que las ventas de cosméticos en china llegaran a 80 000 millones de renminbis (9 760 millones de dólares) para 2010.[5] L'Oréal quería sacar provecho de esta oportunidad.

En 2000 una meta de L'Oréal era tener éxito en el mercado asiático y la empresa consideraba que este objetivo significaba "internacionalización" y no "globalización". Beatrice Dautresme, la vicepresidenta a cargo del desarrollo de negocios estratégicos comentó: "L'Oréal considera que el mundo es un mosaico de distintas culturas".[6] En China, donde las marcas centrales del grupo ahora ya están del todo instaladas, la tasa de crecimiento fue de 69.3 por ciento, en gran medida gracias al emblemático éxito de Maybelline, la marca de maquillaje que ocupa el primer lugar en ese país. Además de L'Oréal París, que reforzó la imagen de lujo de la marca, Garnier extendió con éxito los productos que ofrece, en particular en el mercado del cuidado de la piel. Vichy fortaleció su primer lugar en las 2 500 farmacias que venden los productos de su marca en la Federación Rusa. En Japón el crecimiento se sostuvo gracias a la adquisición de Shu Uemura, el gigante japonés de los cosméticos, y el lanzamiento de las líneas de maquillaje y cuidado de la piel de L'Oréal París en Japón, lo cual marcó un notable avance para establecer la marca en el mercado de ese país. En India el crecimiento también fue muy rápido, a un ritmo de 33.4 por ciento. Este sólido desempeño reflejó los avances logrados por la marca Garnier, que había conseguido lanzar tintes modernos que satisfacían las necesidades de las mujeres a precios asequibles. Para ayudar a aprovechar el potencial de crecimiento en India, el grupo puso en marcha una nueva fábrica cerca de la ciudad de Pune (en el oeste del país), la cual se beneficiaba de los estándares más altos para una producción de calidad.

Cambio de estrategia

L'Oréal fue cambiando poco a poco sus actividades de marketing hacia el sector étnico de la belleza y obtuvo grandes beneficios. L'Oréal estaba trabajando fuerte para quedarse con una parte del sector de la belleza étnica, con un valor estimado de 14 000 millones de dólares[7] (para 2008), concentrando sus líneas de productos y su marketing en la comunidad afroestadounidense y la asiáticoestadounidense. Desde 1998 L'Oréal había comprado Soft Sheen y Carson, dos empresas de belleza concentradas en las personas negras, y las había convertido en una sola megaempresa. También había estado muy activa adquiriendo empresas centradas en las mujeres asiáticas, como Mininurse de China y Shu Uemura de Japón.

Además había modificado el enfoque de su investigación de modo que desarrollara productos específicos para los grupos étnicos. L'Oréal abrió un nuevo centro de investigación en Chicago en 2003 para que investigara y estudiara la piel y el cabello de distintos grupos étnicos. El primer gran proyecto del Instituto se centró en definir las propiedades químicas y físicas del cabello africano. La meta de esta investigación era clasificar mejor el cabello con base en la estructura de las fibras, de tal manera que fuera posible mejorar el desempeño de los productos para alaciar el cabello que había entonces en el mercado. Otros proyectos investigarían problemas del cuidado de la piel, como problemas de pigmentación y cicatrización. Chicago fue la ciudad elegida por diversas razones. Soft Sheen llevaba muchos años establecida en esa ciudad, la cual había sido históricamente centro de la cultura y el aprendizaje de los estadounidenses negros y había una serie de renombradas universidades en el área que ofrecían oportunidades de sinergia con el nuevo instituto de investigaciones de L'Oréal. Las necesidades y los requerimientos de consumidores de diversos orígenes étnicos no eran iguales. Tenían necesidades específicas para el cuidado de la piel y el cabello que requerían productos formulados en especial para ellos. La adquisición de la marca Soft Sheen-Carson, líder mundial en el cuidado de la piel y el cabello de mujeres negras, por parte de L'Oréal había expandido de forma ostensible las actividades del Grupo en este sector del mercado, Jean-Paul Agon, presidente y director general de L'Oréal EU, comentó lo siguiente respecto al nuevo centro de investigación: "Al final de cuentas, el conocimiento y la información que adquirimos por medio de las investigaciones realizadas en el Instituto nos permitirán desarrollar nuevos productos innovadores que satisfagan mejor las necesidades para el cuidado de la belleza que existen en el mercado étnico global".[8]

Dado que el mercado de cosméticos para las mujeres se estaba saturando en gran medida, las compañías de estos productos cambiaron su meta. Se preveía que el mercado de los cosméticos para hombres, que en el terreno de la belleza no tenía mucho peso, despegaría en el futuro. Según NPD Beauty Trends (fuente: informe Euro RSCG),[9] el mercado general de cosméticos para hombres creció nueve por ciento en 1999. Las investigaciones revelaron que, en este mercado, los hombres eran más leales a la marca que las mujeres, sobre todo porque no les gustaba comparar marcas para ir de compras.[10] Un conocedor de la industria comentó: "El mercado global de los cosméticos para hombre está creciendo 30 por ciento al año".[11] L'Oréal tenía algunas de las marcas de cosméticos para hombre más conocidas en Europa y Estados Unidos, entre ellas Biotherm Homme, una marca del segmento alto del mercado con más de 50 por ciento de participación en Europa. La empresa comenzó a introducir sus productos Biotherm Homme para el cuidado de la piel en China en 2002. Su mercado meta fue el de los clientes jóvenes del sexo masculino y seguidores de la moda. L'Oréal vio el potencial del mercado de cosméticos para hombres, aun cuando en 2003 éstos sólo representaron una fracción muy pequeña de las ventas de L'Oréal en China.

En 2003 el grupo L'Oréal alcanzó una tasa de crecimiento de las utilidades de dos dígitos, como lo había hecho en 19 años consecutivos. La utilidad operativa neta aumentó 13.5 por ciento a 1 650 millones de euros (2 100 millones de dólares) (véase figura 3). Sin embargo, sus ventas consolidadas (véase figura 4) habían disminuido nueve por ciento, debido en gran parte a las fluctuaciones monetarias. En 2003 L'Oréal luchó contra la desaceleración económica y los movimientos cambiarios adversos, mientras que la guerra contra Iraq obligó a la empresa a atiborrar los lanzamientos de productos en el primer y cuarto semestres del año. En 2003 L'Oréal ocupó el primer lugar en Estados Unidos con una participación de mercado de 21.2 por ciento. En comparación, Estée Lauder y Procter & Gamble tuvieron una participación de mercado de 19.6 y 13 por ciento respectivamente.

En 2004 L'Oréal ascendió 10 lugares para ocupar el puesto 20 en la encuesta anual del *Financial Times* sobre las "Empresas más respetadas del mundo", en comparación con el puesto 30 que ocupó en la clasificación de 2003. Lindsay Owen-Jones, presidenta del grupo L'Oréal, también marcó una muy fuerte impresión con sus cualidades para el liderazgo y fue clasificada en el lugar 16 de la lista de "Los líderes de negocios más respetados del mundo", lo que implicó ascender 14 lugares en tan sólo tres años. Respecto a la clasificación del sector, L'Oréal ocupó el cuarto lugar en la lista de algunas de las empresas fabricantes de bienes de consumo más grandes del mundo.[12]

FIGURA 3 Diez años de datos financieros consolidados de L'Oréal Group

(millones de euros)	2004	2003	2002	2001	2000 (2)	1999 (1) (2)	1998 (1)	1998	1997	1996	1995	1994
RESULTADOS DE LAS OPERACIONES												
Ventas consolidadas	14 534	14 029	14 288	13 740	12 671	10 751	9 588	11 498	10 537	9 200	8 136	7 260
Utilidades de las empresas consolidadas antes de impuestos	2 063	1 870	1 698	1 502	1 322	1 125	979	1 339	1 183	1 011	897	816
Como porcentaje de las ventas consolidadas	*14.2*	*13.3*	*11.9*	*10.9*	*10.4*	*10.5*	*10.2*	*11.6*	*11.2*	*11.0*	*11.0*	*11.2*
Impuesto sobre la renta	696	629	580	536	488	429	375	488	422	328	285	256
Utilidad de operación neta	1 659	1,661	1 464	1 236	1 033	833	722	807	722	644	579	529
Como porcentaje de las ventas consolidadas	*11.4*	*11.8*	*10.2*	*9.0*	*8.2*	*7.7*	*7.5*	*7.0*	*6.9*	*7.0*	*7.1*	*7.3*
Utilidad de operación neta después de intereses minoritarios	1 656	1 653	1 456	1 229	1 028	827	719	719	641	568	515	476
Dividendo total	554	494	433	365	297	230	191	191	165	144	125	114
BALANCE GENERAL												
Activo fijo	11 534	8 136	8 130	8 140	7 605	5 918	5 299	5 590	5 346	4 687	3 550	3 366
Activo circulante	6 645	6 876	6 843	6 724	6 256	5 139	4 229	4 937	4 512	4 048	3 617	3 182
Del cual efectivo y valores negociables	*1 981*	*2 303*	*2 216*	*1 954*	*1 588*	*1 080*	*762*	*903*	*825*	*810*	*685*	*844*
Capital (3)	10 564	8 136	7 434	7 210	6 179	5 470	5 123	5 428	5 015	4 429	3 938	3 642
Préstamos y deudas	2 175	1 941	2 646	2 939	3 424	1 914	1 718	1 748	1 767	1 598	848	979
DATOS POR ACCIÓN (notas 4 a 6)												
Utilidad de operación neta después de intereses minoritarios por acción (7) (8) (9)	2.46	2.45	2.15	1.82	1.52	1.22	1.06	1.06	0.95	0.84	0.76	0.70
Dividendo neto por acción (10) (11)	0.82	0.73	0.64	0.54	0.44	0.34	0.28	0.28	0.24	0.21	0.18	0.17
Crédito fiscal	–	0.37	0.32	0.27	0.22	0.17	0.14	0.14	0.12	0.11	0.09	0.09
Precio por acción el 31 de diciembre (10)	55.85	65.00	72.55	80.90	91.30	79.65	61.59	61.59	35.90	29.79	18.17	15.09
Promedio ponderado de número de acciones en circulación	673 547 541	676 021 722	675 990 516	676 062 160	676 062 160	676 062 160	676 062 160	676 062 160	676 062 160	676 062 160	614 601 970	614 601 970

Continúa

FIGURA 3 (*Continuación*)

(1) (1) Para efectos de permitir la comparación, las cifras incluyen:

- en 1998, el efecto proforma del cambio del método para la consolidación por Synthélabo, después de su fusión con Sanofi en mayo de 1999.
- el impacto en 1998 y 1999 de la aplicación de la Norma CRC Núm. 99-02 a partir del 1 de enero de 2000 en adelante.

Esto implica la inclusión de todas las obligaciones fiscales diferidas, evaluadas utilizando el enfoque del balance general y el concepto ampliado, la activación de contratos de arrendamiento financiero considerados materiales para el caso y la reclasificación del reparto de utilidades bajo "costos personales"

(2) Las cifras para 1999 y 2000 también incluyen el impacto en el balance general por adoptar el método preferencial para registrar la obligación de retiro de los empleados y las prestaciones relacionadas a partir del 1 de enero de 2001 en adelante. No obstante, el nuevo método no tuvo un impacto material en la cuenta de pérdidas y ganancias de los años en cuestión.

(3) Más intereses minoritarios.

(4) Inclusive certificados de inversión emitidos en 1986 y emisiones de acciones de bonos. Se hicieron Ofertas públicas en Bolsa para los certificados de inversión y certificados con derecho a voto en la fecha de la Asamblea General Anual el 25 de mayo de 1993 (véase la nota informativa de la Commission des Opérations de Bourse de fecha 3 de junio de 1993.

Los certificados fueron reconstituidos como acciones siguiendo la Convención General Especial del 29 de marzo de 1999 y la Convención General Extraordinaria del 1 de junio de 1999.

(5) Las cifras han sido replanteadas para reflejar la asignación de uno por diez bonos decidida por el Consejo de Administración con fecha 23 de mayo de 1996.

(6) División de acción 10 por uno (Asamblea General Anual con fecha 30 de mayo de 2000)

(7) Las utilidades netas por acción se basan en el promedio ponderado del número de acciones en circulación con base en las normas contables vigentes.

(8) A efecto de proporcionar datos que son auténticamente recurrentes, L'Oréal calcula y publica las utilidades netas por acción con base en la utilidad de operación neta después de intereses minoritarios, antes de dar cabida a la provisión para depreciación de las acciones del tesoro, las ganancias y pérdidas de capital sobre activos fijos, los costos de reestructuración y la amortización de traspasos.

(9) Al 31 de diciembre de 2004, 8.5 millones de opciones suscritas han sido asignadas a ejecutivos del grupo y podrían llevar a la emisión del mismo número de acciones.

(10) La acción de L'Oréal ha aparecido en la lista de la Bolsa de París en euros desde el 4 de enero de 1999, estando en la lista desde 1963. El capital de la acción se fijó en 135 212 432 euros en la Asamblea General Anual del 1 de junio de 1999; el valor par de una acción actualmente es de €0.2.

(11) El dividendo se fija en euros desde la Asamblea General Anual del 30 de mayo de 2000.

Fuente: www.loreal-finance.com.

FIGURA 4 Ventas consolidadas del grupo L'Oréal en 2003

1) Composición de las ventas consolidadas por ramo

	2003		Crecimiento (as %)		2002		2001	
	Millones €	% del total	Cifras publicadas	Excluyendo efecto cambiario	Millones €	% of total	Millones €	% del total
Cosméticos	13 704.3	97.7	–1.8	7.1	13 951.8	97.6	13 394.2	97.5
Dermatología	306.5	2.2	–4.5	10.5	321.1	2.3	292.2	2.1
Otros	18.3	0.1	21.2	21.2	15.1	0.1	54.0	0.4
Grupo	**14 029.1**	**100.0**	**–1.8**	**7.2**	**14 288.0**	**100.0**	**13 740.4**	**100.0**

Participación grupo, es decir, 50%

2) Composición de ventas consolidadas por zona geográfica

	2003		Crecimiento (como %)		2002		2001	
	Millones €	% del total	Cifras publicadas	Excluyendo efecto cambiario	Millones €	% del total	Millones €	% del total
Europa Occidental	7 309.7	52.1	3.8	5.0	7 044.6	49.3	6 667.2	48.5
Norteamérica	3 981.4	28.4	–10.3	6.8	4 438.7	31.1	4 450.5	32.4
Resto del Mundo	2 738.0	19.5	–2.4	14.3	2 804.7	19.6	2 622.7	19.1
Grupo	**14 029.1**	**100.0**	**–1.8**	**7.2**	**14 288.0**	**100.0**	**13 740.4**	**100.0**

3) Composición de ventas de cosméticos por zona geográfica

	2003		Growth (as %)		2002		2001	
	Millones €	% del total	Cifras publicadas	Excluyendo efecto cambiario	Millones €	% del total	Millones €	% del total
Europa Occidental	7 221.7	52.7	3.7	4.9	6 962.8	49.9	6 580.6	49.1
Norteamérica	3 783.7	27.6	–10.4	6.6	4 224.8	30.3	4 256.9	31.8
Resto del Mundo	2 698.9	19.7	–2.4	14.3	2 764.2	19.8	2 556.7	19.1
División cosméticos	**13 704.3**	**100.0**	**–1.8**	**7.1**	**13 951.8**	**100.0**	**13 394.2**	**100.0**

Fuente: www.loreal-finance.com.

NOTAS

1. "Strong increase in 2003 net operational profit*: +13.5 percent", www.loreal.com, 20 de febrero de 2004.
2. "Brands", www.chamberoman.com, 2002.
3. "L'Oréal-World's Largest Skin Care Company-Licenses Tissue informatics.com Automated Pathology Slide Screening Software", www.tissueinformativs.com, 12 de noviembre de 2003.
4. Edmonson Gail y Ellen Neuborne, "L'Oréal: The Beauty of Global Branding (int'l edition)", www.businessweek.com, 28 de junio de 1999.
5. "China's Booming Cosmetic Market", www.prorenata.com, 14 de febrero de 2002.
6. O'Reilly, Deirdre, "L'Oréal Conquers Asia with Tailored Products", www.archives.tcm.ie, 22 de abril de 2001.
7. "L'Oréal Turns to Black and Asian Communities", www.racerelations.about.com, 25 de enero de 2004.
8. L'Oréal Press, "The Diversity of Beauty", www.loreal.com, 19 de agosto de 2003.
9. Lyons, Kate, "Beauty make over", www.bandt.com.au, 23 de agosto de 2001.
10. Ibid.
11. Jinging, Jiang, "Male Cosmetics Consumers Smell Trend's Scent", www.chinadaily.com.cn, 2 de marzo de 2004.
12. "L'Oréal Moves Up among World's Most Respected Companies", www.financialtimes.com, 27 de enero de 2004.

Lucchetti

C-17

David Wylie
Srinivasa Rangan
Ed Cale

Babson College

En la primavera de 2004 Andrónico Luksic se estaba preparando para escalar el Monte Everest, que tiene la cumbre más alta del mundo. Creía que un logro así requería una visión clara y el apoyo de las personas más calificadas, dado que esa estrategia básica le había funcionado muy bien en sus empresas comerciales y le dio fama de tener el toque de Midas. Por lo tanto, para esta aventura había contratado al líder de una expedición chilena que hacía poco tiempo había escalado el Everest y que también había formado parte del equipo que realizó el peligroso ascenso al K2 y conquistado esa cima por primera vez.

Esta estrategia había producido grandes éxitos en muchas de sus empresas comerciales, pero no funcionó en su reciente empresa en Perú, y esa experiencia le seguía molestando. Lucchetti, su compañía de pasta italiana, había crecido tanto en el mercado chileno que ya no podía seguir expandiéndose ahí. Sin embargo, el mercado peruano lucía prometedor. Por eso mismo, en 1996 nació Lucchetti de Perú.

Sin embargo, a finales de 2003 la nueva planta, que contaba con lo más moderno para la producción de pasta, estaba en proceso de liquidación. Luksic estaba considerando si era conveniente abandonar el mercado peruano del todo y absorber pérdidas por 150 millones de dólares o, por el contrario, continuar y construir una nueva planta para aprovechar la participación de mercado que aún tenía Lucchetti, a pesar de que esto requeriría una importante inversión adicional.

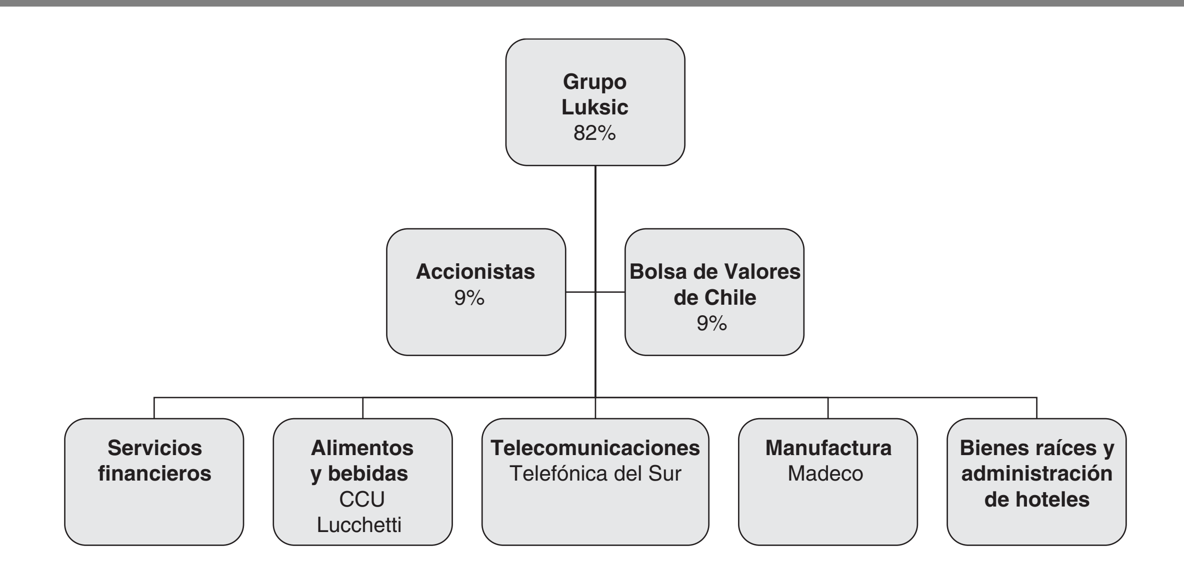
El vasto imperio comercial de Luksic, en su mayor parte concentrado en Chile, y operado bajo la bandera de Quiñenco, no estaba en peligro, pero él quería aprender más de todas las experiencias. ¿El caso había sido cuestión de una buena estrategia regida por la Ley de Murphy: "Todo lo que pueda salir mal, saldrá mal"? ¿Quizá debería haber sabido algo que no supo, o tal vez fue cuestión de que él y los miembros del equipo, de toda su confianza, llegaron a un punto en el que tomaron una decisión equivocada? La lección que debía sacar del fracaso de la empresa en Perú no estaba clara y él quería poder aplicarla cuando preparara el curso de la expansión nacional e internacional de ésa y otras empresas.

El grupo Luksic y Quiñenco

El Grupo Luksic, fundado por Andrónico Luksic padre a principios de la década de los cincuenta en la ciudad de Antofagasta, en el norte de Chile, desarrolló sus actividades iniciales en el sector minero, sobre todo en el del cobre, que es el recurso natural más importante de ese país. A principios de la década de los sesenta el Grupo Luksic había expandido sus intereses a otras industrias con el fin de aprovechar las oportunidades de crecimiento en sectores clave de la economía chilena, como el procesamiento de metales, la distribución de energía eléctrica, la manufactura en general, el transporte de mercancía, la agricultura, el procesamiento de alimentos y la silvicultura.

David Wylie, el director de Babson College Case Publishing, preparó este caso bajo la dirección del profesor Srinivasa Rangan, y con el apoyo del profesor Ed Cale y el Institute of Latin American Business of Babson College, como base para análisis en clase y no para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial. Reproducido con autorización

FIGURA 1 Estructura organizacional de Quiñenco (31 de marzo de 2003)



Entre 1970 y 1973, cuando en Chile se restringieron las actividades del sector privado, el Grupo Luksic se expandió a Argentina, Colombia y Brasil, donde entró en sectores como la fabricación de metales, la agricultura y la distribución de vehículos. No obstante, cuando se levantaron esas restricciones en 1974, el Grupo Luksic volvió a tener interés en Chile, sobre todo en el sector minero. La posterior expansión llevó a su diversificación en las telecomunicaciones, la banca, las bebidas y los alimentos, los hoteles y los ferrocarriles.

Quiñenco, que se había llamado Forestal Quiñenco S.A., fue constituida en 1957 y, al principio, se dedicó a talar árboles y a suministrar madera a la industria minera del carbón de Chile, en la cual se utilizaba sobre todo en la construcción de andamios para los túneles subterráneos. A mediados de la década de los sesenta Andrónico Luksic padre adquirió un interés mayoritario de la empresa.

En 1996 la estructura de propiedad del Grupo Luksic fue modificada. Todas las inversiones financieras e industriales quedaron bajo el control de Quiñenco, mientras que las inversiones en minería y ferrocarriles siguieron formando parte de Antofagasta plc. Esta nueva estructura simplificó el control dentro del Grupo Luksic y le abrió la puerta a Quiñenco a los mercados de capital. En 1996 el Grupo Lucksic era dueño y beneficiario de 82.4 por ciento de las acciones de Quiñenco (véase figuras 1 y 2).

En junio de 1997 Quiñenco consiguió reunir 280 millones de dólares en la Bolsa de Nueva York y la de Chile. Más o menos al mismo tiempo el Grupo Luksic emprendió el proyecto minero llamado Los Pelambres, mismo que para 2003 se había convertido en una de las minas de cobre más grandes del mundo.

Estrategia de Quiñenco

Después de la reestructuración de 1996 Quiñenco formalizó su estrategia, que hasta ese momento sólo se había sobreentendido de manera informal: "Mantener su posición como la empresa diversificada líder de Chile en el sector industrial y en el de servicios, fortalecer el potencial para crear valor en sus negocios actuales y seguir expandiéndose en la zona del Cono Sur y Brasil, al mismo tiempo que se buscaban oportunidades para incursionar en sectores industriales o de productos nuevos o complementarios". Los elementos clave de esta estrategia incluían los siguientes extractos, que han sido tomados de algunas publicaciones de la empresa:

> **Fortalecer la creación de valor en los negocios centrales**
>
> Fortalecer la capacidad de cada uno de nuestros negocios con el propósito de generar valor para nuestros accionistas. En algunos negocios el fortalecimiento podría ser por medio de una estrategia de crecimiento y liderazgo de mercado. En otros, tal vez busquemos incrementar la productividad y las eficiencias, en algunos casos por medio de una reestructuración. En cada uno de los negocios existentes se fomentará la adopción de las "mejores prácticas" de los competidores líderes y de compañeros de la industria, la identificación de sinergias en todas las unidades de negocio y la atracción y retención de personal de primera calidad.
>
> En el sector de los productos de consumo procesados (en el que se incluye Lucchetti) esperamos que la creación de valor a largo plazo provenga de incrementos en

FIGURA 2 Estados financieros de Quiñenco

Balance general
Millones de pesos chilenos

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
	al 31 de diciembre de 1995	al 31 de diciembre de 1996	al 31 de diciembre de 1997	al 31 de diciembre de 1998, ajustados a partir del 31 de diciembre de 1999	al 31 de diciembre de 1999, ajustados a partir del 31 de diciembre de 2000	al 31 de diciembre de 2000, ajustados a partir del 31 de diciembre de 2001	al 31 de diciembre de 2001, ajustados a partir del 31 de junio de 2003	al 31 de de diciembre de 2002
Activo								
Efectivo	5 814	13 793	6 023	3 353	5 623	5 002	4 324	5 038
Depósitos a plazo	33 792	426	53 535	36 938	137 027	15 016	17 832	6 730
Valores negociables	151 275	36 383	4 554	7 980	6 237	4 397	1 454	2 222
Cuentas por cobrar	172 450	94 935	136 252	126 149	97 834	108 617	94 492	71 601
Otros documentos por cobrar	18 622	15 141	21 413	27 454	4 021	6 053	9 418	3 314
Inventarios	76 936	71 389	76 761	85 122	84 648	86 799	81 033	63 417
Otros activos	44 188	31 117	46 101	119 732	66 759	158 035	65 171	106 269
Total de activo circulante	**503 077**	**263 184**	**344 639**	**406 728**	**402 149**	**383 919**	**273 724**	**258 591**
Edificios/instalaciones	79 017	74 859	102 560	117 829	142 686	204 300	199 868	188 838
Terrenos	13 075	13 121	21 697	24 457	24 452	24 550	25 024	23 589
Maquinaria/equipo	187 012	210 433	259 889	312 906	335 150	341 982	383 284	403 405
Planta telefónica	99 485	123 703	146 006	138 175	65 094	NA	NA	NA
Otras/Constr.	74 729	87 279	97 652	105 806	82 857	60 236	73 653	55 137
Revaluación	NA	NA	NA	NA	NA	26 820	25 399	25 978
Depreciación	(118 259)	(128 825)	(172 570)	(201 981)	(209 306)	(235 765)	(276 910)	(304 481)
Traslados	60 114	67 508	71 395	81 491	109 352	140 437	356 848	341 554
Inversiones	191 685	222 324	272 524	301 790	359 966	407 643	489 598	493 161
Documentos por cobrar a LP	NA	NA	NA	176	38	39	40	4 739
Otros activos	8 567	27 236	214 678	27 461	46 833	52 310	57 552	32 726
Total activos	**1 098 502**	**960 824**	**1 358 480**	**1 314 838**	**1 359 271**	**1 406 471**	**1 608 080**	**1 523 237**
Pasivo								
Cuentas por pagar	63 293	52 829	69 463	49 142	64 517	71 827	47 887	36 881
Cuentas por pagar relacionadas	24 830	18 217	4 206	22 764	377	472	434	322
Devengadas/otras	21 377	19 411	54 086	31 791	86 859	30 488	28 678	23 362
Préstamos bancarios CP	162 040	116 485	89 132	91 537	94 096	160 013	125 464	107 329
Deuda circulante a largo plazo	46 794	40 759	64 567	62 342	62 396	75 330	61 181	135 928
Total pasivo circulante	**318 334**	**247 702**	**281 454**	**257 576**	**308 245**	**338 130**	**263 644**	**303 822**
Deuda a largo plazo	220 400	185 582	271 567	300 463	213 824	225 343	324 317	302 490
Bonos/documentos pagables	28 094	45 937	32 957	32 124	29 844	68 119	215 574	199 736
Total deuda largo plazo	**248 494**	**231 519**	**304 524**	**332 587**	**243 668**	**293 462**	**539 891**	**502 226**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Interés minoritario	168 096	187 116	279 916	211 829	104 130	105 499	92 566	79 314
Devengados/otros	5 792	5 142	7 177	5 861	10 783	12 618	14 280	7 363
Total pasivo	**740 716**	**671 479**	**873 071**	**807 853**	**666 826**	**749 709**	**910 381**	**892 725**
Capital								
Acciones comunes	84 181	254 942	382 202	409 001	428 224	441 499	454 744	454 744
Reservas	157 099	7 862	11 543	12 602	15 683	17 286	25 357	41 418
Utilidades retenidas	116 508	26 541	91 667	85 380	248 538	197 978	217 601	134 353
Total capital	**357 788**	**289 345**	**485 412**	**506 983**	**692 445**	**656 763**	**697 702**	**630 515**
Total Pasivo y capital	**1 098 504**	**960 824**	**1 358 483**	**1 314 836**	**1 359 271**	**1 406 472**	**1 608 083**	**1 523 240**
Acciones comunes S/O	925	1 024	1 080	1 080	1 080	1 080	1 080	1 080
Total acciones comunes en circulación	NA	1 024	1 080	1 080	1 080	1 080	1 080	1 080

Estado de resultados
Millones de pesos chilenos[6]

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
	12 meses al 31 de diciembre de 1995	12 meses al 31 de diciembre de 1996	12 meses, al 31 de diciembre de 1997, ajustados a partir del 31 de diciembre de 1999	12 meses, al 31 de diciembre de 1998, ajustados a partir del 31 de diciembre de 2000	12 meses, al 31 de diciembre de 1999, ajustados a partir del 31 de diciembre de 2001	12 meses, al 31 de diciembre de 2000, ajustados a partir del 31 de diciembre de 2002	12 meses, al 31 de diciembre de 2001, ajustados a partir del 31 de diciembre de 2002	12 meses, al 31 de diciembre de 2002
Ventas netas	413 869	411 413	566 712	578 978	438 987	479 744	488 258	396 299
Total de ingresos	**413 869**	**411 413**	**566 712**	**578 978**	**438 987**	**479 744**	**488 258**	**396 299**
Costo de ventas	302 000	299 259	409 451	417 209	357 164	383 003	387 902	315 941
Gastos Admón., Ventas y Gen.	79 732	75 703	112 048	113 397	103 495	80 095	82 315	70 080
Total gastos de operación	**381 732**	**374 962**	**521 499**	**530 606**	**460 659**	**463 098**	**470 217**	**386 021**

Continúa

FIGURA 2 (*Continuación*)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Gastos de intereses	(35 851)	(36 291)	(42 856)	(49 272)	(43 136)	(39 242)	(60 780)	(50 727)
Ingreso intereses	NA	NA	10 129	20 197	20 971	9 041	8 177	5 348
Ingresos no operativos	NA	NA	199 286	50 048	285 818	35 325	106 024	33 542
Egresos no operativos	NA	NA	(22 733)	(14 059)	(54 912)	(36 139)	(71 878)	(85 688)
Ajuste nivel precios	NA	NA	(7 931)	(7 854)	13 581	(6 343)	(10 951)	(8 896)
Otros, neto	99 182	39 189	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Utilidad antes de impuestos	**95 468**	**39 349**	**181 108**	**47 432**	**200 650**	**(20 712)**	**(11 367)**	**(96 143)**
Previsión para impuestos	8 595	4 804	28 747	7 199	23 098	(7 541)	(4 893)	(141)
Utilidad después de impuestos	**86 873**	**34 545**	**152 361**	**40 233**	**177 552**	**(13 171)**	**(6 474)**	**(96 002)**
Interés minoritario	8 244	(5 498)	(66 641)	(11 939)	(4 504)	7 174	22 448	20 522
Ajuste a GAAP de EU	(2 634)	25 285	(11 074)	(23 718)	10 843	(14 496)	(4 733)	(4 008)
Utilidad antes de rubros extraordinarios	**92 483**	**54 332**	**74 646**	**4 576**	**183 891**	**(20 493)**	**11 241**	**(79 488)**
Cambio contable	NA	NA	NA	NA	NA	0	2	5 909
Utilidad neta	**92 483**	**54 332**	**74 646**	**4 576**	**183 891**	**(20 493)**	**11 243**	**(73 579)**
Razones	**1995**	**1996**	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**
Rendimiento sobre capital accionario	26%	19%	15%	1%	27%	−3%	2%	−12%
Rendimiento sobre ventas	22%	13%	13%	1%	42%	−4%	2%	−19%
Rotación de activos	0.38	0.43	0.42	0.44	0.32	0.34	0.30	0.26
Deuda a capital	207%	232%	180%	159%	96%	114%	130%	142%

[6] pesos chilenos por dólar el 1 de enero de cada año.

1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
400.8	406.5	424.5	438	471.66	529.15	573.9	679.11	696.5

la productividad y la eficiencia, la reestructuración de ciertas operaciones y también el crecimiento a largo plazo en Chile, Perú, Argentina y Brasil.

En el sector de la pasta trataremos de mejorar la producción y reforzar las eficiencias en la distribución, el aumento del volumen en Chile, acorde con los aumentos del consumo, del volumen fuera de Chile por medio de un crecimiento general del mercado y de incrementos en sus participaciones de en el mismo.

Proseguir con la expansión administrada en la zona del Cono Sur y Brasil

Pensamos que nuestra experiencia gerencial, la ubicación de nuestras instalaciones y el peso de nuestros productos, servicios y redes de distribución nos colocan en una posición que nos permite aprovechar las oportunidades de crecimiento en otros lugares de América del Sur, haciendo especial énfasis en nuestros países vecinos: Argentina, Perú y Brasil.

Nuestro enfoque radica en conseguir la expansión internacional de forma gradual y administrada. Como ha ocurrido en el pasado... tal vez empecemos por desarrollar una presencia basada en las exportaciones, y una vez que hayamos establecido una base de clientes, una red de distribución y una masa crítica, entonces edificaremos plantas de manufactura en los mercados exteriores.

Por otra parte, como hicimos antes en el caso de CCU[1] en Argentina y Madeco en Argentina y Brasil, quizás optemos por establecer una presencia inmediata en el exterior por medio de la adquisición de empresas locales existentes. Dadas las participaciones de mercado líderes que ya tienen nuestros negocios chilenos, pensamos que el crecimiento en los países vecinos será un elemento fundamental de nuestro desarrollo a largo plazo. Con la participación en un mercado expandido, compuesto por cuatro países, no sólo buscamos participar en el crecimiento de esas economías, sino también queremos lograr aumentos significativos en la participación de mercado, como ha ocurrido ya en el negocio de la cerveza en Argentina y en los negocios de la fabricación de pasta y la metalurgia en Argentina, Brasil y Perú.

Formar alianzas estratégicas

Pretendemos seguir formando alianzas estratégicas en Chile y en el exterior, cuando sea conveniente, para capitalizar los beneficios que proporcionan estas relaciones estratégicas.

Adquirir y despojarnos de negocios para crear valor

La estrategia de Quiñenco consiste en crear valor para los accionistas por medio de la adquisición y la administración activa de un grupo diversificado de negocios complementarios por medio de intereses de control a largo plazo o de alianzas estratégicas. Al aplicar esta estrategia la empresa considera y, de tiempo en tiempo considerará, la posibilidad de adquirir el control o de efectuar cuantiosas inversiones nuevas en otras empresas que participen en los sectores industrial, servicios y financiero, que estén enfocadas en la región del Cono Sur y Brasil. Pretendemos concentrarnos en aquellos productos y servicios donde sus fortalezas (como su experiencia gerencial, socios estratégicos o redes de distribución) ofrezcan ventajas competitivas. Además, nos hemos despojado de varios negocios y evaluaremos la posibilidad de despojarnos de otros en el futuro, sobre todo si pensamos que la oportunidad de hacerlo creará más valor para los accionistas que retenerlos.

LUCCHETTI

Lucchetti Empresas S.A. fue constituida a principios del siglo XX y fue adquirida por el grupo Luksic en 1965. Con la reorganización que tuvo lugar en 1996, ésta se convirtió en una subsidiaria consolidada 93.7 por ciento propiedad de Quiñenco. Sus pastas italianas, aceites comestibles, sopas y caldos eran conocidos por su calidad, valor nutrimental y precios competitivos. Lucchetti no cesaba de lanzar nuevos productos bajo conocidos nombres de marca como Lucchetti, Napoli, Talliani, Romano, Miraflores, Oro Vegetal, El Dorado, Doña Sofía y Naturezza.

La estrategia de Lucchetti giraba en torno a sacar el mayor provecho de sus nombres de marca, con la idea de retener y construir la fuerte participación de mercado que había conquistado con el transcurso de los años. En 1996 Luchetti tenía 38 por ciento del mercado de la pasta en Chile. Carozzi, su principal competidor en el país, tenía una participación de mercado de 39 por ciento. El remanente estaba repartido entre una serie de pequeñas empresas fabricantes e importadoras de pasta, como Molinas Río de la Plata de Argentina y Alicorp de Perú. Los márgenes de utilidad de Lucchetti eran más o menos altos porque una serie de sus productos estaban colocados en el segmento alto del espectro de precio y calidad (véase la figura 3).

Ante la fuerte competencia y la desaceleración del crecimiento de las ventas, en 1994 la administración de Lucchetti se dio cuenta de que la futura expansión en Chile se derivaría del crecimiento del mercado general y no de las conquistas de participación de mercado. El reto estaba en encontrar nuevas oportunidades para crecer. Con el éxito anterior en la distribución y el marketing de productos de pasta en Argentina, pero con escasa presencia en Perú, la expansión en esos dos mercados parecía muy promisoria. Es más, con un aumento en el volumen de ventas la empresa terminó por considerar la posibilidad de construir instalaciones de producción en Argentina.

El éxito de Madeco, otra posesión de Luksic que había entrado con éxito en el mercado peruano en 1993, alentó la consideración de entrar a Perú por medio de la adquisición de un interés de control en Indeco S.A., el fabricante de cable de cobre más grande de Perú.

FIGURA 3 Estados financieros de Lucchetti de Perú S.A.

Balance general
Miles de dólares, al 31 de diciembre de cada año

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
ACTIVO								
Activo circulante								
Efectivo	$ 23	$ 52	$ 3 526	$ 1 253	$ 686	$ 1 008	$ 2 665	$ 1 705
Depósitos a plazo	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –	$ 559	$ 466
Cuentas por cobrar	$ 903	$ 2 032	$ 7 339	$ 4 815	$ 7 555	$ 9 690	$ 6 666	$ 4 407
Cuentas por cobrar de personal	$ –	$ –	$ 21	$ 18	$ 7	$ 725	$ 6	$ 10
Cuentas por cobrar de accionistas	$ –	$ –	$ 23	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –
Otras cuentas por cobrar	$ 10	$ 95		$ 213	$ 214	$ 45	$ 68	$ 45
Inventario	$ 461	$ 1 128	$ 4 177	$ 879	$ 918	$ 746	$ 772	$ 384
Bienes terminados	$ –	$ –	$ –	$ 4 167	$ 1 685	$ 1 504	$ 1 210	1 523
Bienes en proceso	$ –	$ –	$ –	$ 31	$ 14	$ 4	$ 7	$ 1
Materias primas	$ –	$ –	$ –	$ 2 250	$ 304	$ 942	$ 532	$ 485
Materiales de empaque y embarque	$ –	$ –	$ –	$ 247	$ 271	$ 242	$ 229	$ 179
Otros suministros	$ –	$ –	$ –	$ 45	$ 219	$ 214	$ 215	$ 227
Prepagos para inventarios	$ 1	$ 15	$ 8 517	$ 4 721	$ 6 199	$ 3 051	$ 667	$ 1 959
Gastos diferidos	$ 679	$ 434	$ 2 272	$ 1 830	$ 1 248	$ 1 238	$ 885	$ 412
Cargos prepagados	$ 23	$ 255	$ 9	$ 583	$ 655	$ 678	$ 390	$ 349
Crédito fiscal de IGV	$ 266	$ 904	$ 7 716	$ 11 197	$ 10 484	$ 6 945	$ 1 085	$ 1 017
Anticipos entregados	$ 45	$ 2 268	$ 313	$ 365	$ 1 140	$ 83	$ 192	$ 268
Cuentas por cobrar de filiales	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –	$ 261	$ –	$ –
	$ 2 412	$ 7 182	$ 33 913	$ 32 615	$ 31 602	$ 27 376	$ 16 148	$ 13 169
Fábrica, maquinaria y equipo								
Terrenos	$ –	$ 1 798	$ 1 798	$ 1 798	$ 1 798	$ 1 798	$ 1 798	$ 1 798
Costos	$ 35	$ 590	$ 28 051	$ 44 196	$ 52 957	$ 53 073	$ 51 357	$ 51 337
Depreciación	$ (2)	$ (12)	$ 21	$ (91)	$ (1 913)	$ (3 055)	$ (3 814)	$ (5 157)
Maquinaria en tránsito	$ –	$ –	$ 2 030	$ 105	$ 101	$ 103	$ –	$ –
	$ 33	$ 2 376	$ 31 858	$ 46 008	$ 52 943	$ 51 919	$ 49 342	$ 47 978
Crédito fiscal	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –	$ 5 383	$ 5 278

Otros activos fijos							$ 170	$ 170
Valores	$ –	$ –	$ 10	$ 6 898	$ 6 456	$ 6 719	$ 1 874	$ 1 874
Activos intangibles	$ –	$ –	$ –	$ –	$ (1 086)	$ (2 299)	$ (633)	$ (908)
Amortización	$ –	$ –	$ 10	$ 6 898	$ 5 370	$ 4 420	$ 1 411	$ 1 136
Total de activos	$ 2 445	$ 9 557	$ 65 782	$ 85 521	$ 89 915	$ 83 715	$ 72 284	$ 67 560
PASIVO y CAPITAL								
Pasivo circulante								
Línea de crédito bancario	$ –	$ 131	$ 5	$ 139	$ 9	$ 39	$ 361	$ –
Impuestos pagables	$ 12	$ 65	$ 790	$ 134	$ 160	$ 380	$ 222	$ 158
Nómina pagable	$ –	$ 26	$ 82	$ 153	$ 226	$ 331	$ 215	$ 259
Acumulación vacaciones	$ 3	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –
Cuentas pagables nacionales	$ 69	$ 802	$ 6 848	$ 2 665	$ 4 066	$ 2 788	$ 1 270	$ 1 783
Cuentas pagables extranjeras	$ 1 488	$ 1321	$ 68	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –
Otros rubros pagables	$ 714	$ –	$ –	$ 2	$ 116	$ 1 274	$ 1 273	$ 1 380
Otras cuentas pagables	$ 3	$ 14	$ 624	$ 678	$ 852	$ 1 360	$ 472	$ 516
Pagables a filiales	$ –	$ 1 103	$ 10 128	$ 3 922	$ 867	$ 721	$ 100	$ 32
Préstamos de filiales	$ –	$ –	$ 734	$ 26 096	$ –	$ –	$ –	$ –
Préstamos de bancos	$ –	$ –	$ 21 522	$ 27 836	$ 28 959	$ 14 417	$ 5 912	$ 2 643
Arrendamientos pagables	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –	$ 1 246	$ 2 448	$ 2 295
	$ 2 289	$ 4 098	$ 40 801	$ 61 625	$ 35 255	$ 22 556	$ 12 272	$ 9 065
Obligaciones a largo plazo								
Impuestos pagables-REFT	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –	$ 91	$ 7
Préstamos de filiales	$ –	$ –	$ –	$ –	$ 6 221	$ –	$ 4 367	$ 5 040
Préstamos de bancos extranjeros	$ –	$ –	$ 26 000	$ 26 000	$ 12 600	$ 18 350	$ –	$ 4 400
Arrendamientos pagables	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –	$ 12 177	$ 9 818	$ 8 072
	$ –	$ –	$ 26 000	$ 26 000	$ 18 821	$ 30 527	$ 14 276	$ 17 520
Prestaciones sociales	$ 3	$ 6	$ 24	$ 27	$ 29	$ 36	$ 25	$ 21
Capital								
Capital	$ 1 420	$ 10 205	$ 16 728	$ 30 035	$ 83 291	$ 84 179	$ 110 644	$ 110,644
Utilidades (pérdidas) acumuladas	$ –	$ (1 315)	$ (4 754)	$ (17 777)	$ (32 167)	$ (47 489)	$ (57 615)	$ (64,934)
Utilidades (pérdidas) para el periodo	$ (1 218)	$ 3 437	$ (13 017)	$ (14 390)	$ (15 323)	$ (6 093)	$ (7 319)	$ (4,756)
Ajuste de tipo de cambio	$ (49)	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –		
	$ 153	$ 5 453	$ (1 043)	$ (2 131)	$ 35 802	$ 30 596	$ 45 710	$ 40,954
Total de pasivo y capital	$ 2 445	$ 9 557	$ 65 782	$ 85 521	$ 89 915	$ 83 715	$ 72 284	$ 67,560
Ventas	$ 1 525	$ 11 998	$ 30 625	$ 32 433	$ 36 203	$ 44 906	$ 33 921	$ 25,590
Costo de ventas	$ 1 522	$ 12 271	$ 32 828	$ 32 738	$ 33 537	$ 36 398	$ 27 323	$ 20,652
Margen bruto	$ 3	$ (273)	$ (2,202)	$ (305)	$ 2,666	$ 8,508	$ 6,598	$ 4,938

Continúa

FIGURA 3 (*Continuación*)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Costos operativos								
Administrativos	$ 180	$ 604	$ 1 006	$ 1 474	$ 2 628	$ 2 295	$ 2 242	$ 1 212
Marketing	$ 1 038	$ 2 132	$ 3 307	$ 2 412	$ 1 614	$ 977	$ 1 211	$ 1 103
Gastos de venta			$ 4 521	$ 5 983	$ 4 366	$ 4 330	$ 4 640	$ 3 612
Otros gastos operativos					$ 1 020	$ 231	$ 273	$ 264
	$ 1 218	$ 2 736	$ 8 834	$ 9 599	$ 9 628	$ 7 833	$ 8 366	$ 6 191
Utilidad (pérdida) de operación	$(1 215)	$(3 010)	$(11 045)	$ (9 904)	$ (6 962)	$ 675	$ (1 768)	$ (1 255)
Otros ingresos y egresos	$ 2	$ 427	$ 1 972	$ 4 486	$ 8 361	$ 6 768	$ 5 551	$ 3 501
Utilidad (pérdida) neta	$(1 217)	$(3 437)	$(13 017)	$ (14 390)	$ (15 323)	$ (6 093)	$ (7 319)	$ (4 756)
Utilidad neta acumulada	$(1 217)	$(4 645)	$(17 671)	$ (32 061)	$ (47 384)	$(53 477)	$(60 796)	$(65 552)
Pérdida de operación acumulada	$(1 215)	$(4 255)	$(15 270)	$ (25 174)	$ (32 136)	$(31 461)	$(33 229)	$(34 484)
Ventas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Costo de ventas	100%	102%	107%	101%	93%	81%	81%	81%
Margen bruto	0%	−2%	−7%	−1%	7%	19%	19%	19%
Costos operativos								
Administrativos	12%	5%	3%	5%	7%	5%	7%	5%
Marketing	68%	18%	11%	7%	4%	2%	4%	4%
Gastos de venta	0%	0%	15%	18%	12%	10%	14%	14%
Otros gastos operativos	0%	0%	0%	0%	3%	1%	1%	1%
	80%	23%	29%	30%	27%	17%	25%	24%
Utilidad (pérdida) de operación	(80%)	(25%)	(36%)	(31%)	(19%)	(2%)	(5%)	(5%)
Otros ingresos y egresos	0%	4%	6%	14%	23%	15%	16%	14%
Utilidad (pérdida) netas	(80%)	(29%)	(43%)	(44%)	(42%)	(14%)	(22%)	(19%)
Razones								
Rendimiento sobre capital	−795%	−63%	1248%	675%	−43%	−20%	−16%	−12%
Rendimiento sobre ventas	−80%	−29%	−43%	−44%	−42%	−14%	−22%	−19%
Rotación de activo	0.62	1.26	0.47	0.38	0.40	0.54	0.47	0.38
Deuda a capital	1 498%	75%	−3 914%	−2 893%	99%	74%	27%	22%

Oportunidad de mercado en Perú

Al parecer, el mercado peruano de la pasta estaba en el punto de madurez para cosecharlo. Las tasas de consumo de entre ocho y nueve kilos per cápita al año eran casi iguales a las de Chile, pero la competencia apenas estaba comenzando a ofrecer paquetes de pasta. De hecho, este producto hasta entonces había representado una proporción relativamente pequeña del consumo total de pasta en Perú, mientras que la vendida a granel representaba alrededor de 95 por ciento del total de las ventas de pasta en el país hasta 1993. El empaque seguía siendo rudimentario en comparación con las normas chilenas.

Los principales actores del mercado seguían ofreciendo pasta de baja calidad, misma que era producida en antiguas instalaciones de producción. Por lo general la pasta peruana estaba hecha de harina, y no de sémola de mayor calidad. sus precios rondaban los 900 dólares por tonelada, en comparación con los 1 000 dólares por tonelada del mercado chileno o los 1 200 dólares por tonelada de Argentina. Era evidente que Lucchetti tenía la oportunidad de entrar en el mercado vendiendo pasta importada de Chile, como lo había hecho en Argentina, y una vez que alcanzara volúmenes suficientes de ventas, de construir una planta en Perú. Además, los directivos de Lucchetti creían que existía la oportunidad de ganar mejores márgenes ofreciendo pastas comercializadas a los estratos más altos del espectro de precios a medida que los consumidores peruanos fueran adquiriendo mayor poder de gasto y aprendieran a apreciar productos de pasta de mayor calidad.

Competencia en Perú

A finales de 1994 Lucchetti se enteró que La Fabril, una de las empresas más grandes del sector de los alimentos y parte del grupo controlador Bunge & Born, se estaba subastando. Lucchetti ofreció 98 millones de dólares, pero perdió ante su rival, el Grupo Romero, que adquirió La Fabril por 214 millones de dólares. Romero fusionó La Fabril y su subsidiaria Perú-Pacífico, el segundo productor de aceites comestibles más grande de Perú. Dos años después Romero consolidó más estas empresas con Nicolinni Hermanos S.A., su subsidiaria de harina y tradicional productora, para crear Alicorp S.A., la cual se convirtió en un gorila de 3 000 libras en el mercado de la pasta peruana. Alicorp era uno de los grupos económicos privados más grandes de Perú, con intereses en la banca, los movimientos portuarios y la distribución de productos de consumo. Sus posesiones constituían la cuarta empresa más grande de Perú, la cual representaba más de dos por ciento del PIB del país y era el líder del mercado de la harina de trigo, las galletas dulces y saladas, la pasta, los aceites comestibles, las margarinas y la levadura. Su red de distribución masiva llegaba a 90 por ciento de todos los puntos de venta y trasportaba 400 000 toneladas de bienes al año. Los analistas de la industria consideraban que ésta era una ventaja fundamental, dado que en Perú sólo 10 por ciento de los alimentos se vendía en los supermercados, en comparación con 60 por ciento que se vendía a la mayor parte de los otros países de América Latina. La mayor parte de las ventas de alimentos ocurrían por medio de 35 000 pequeñas tiendas de barrio.

Los Romero habían sido unos de los agricultores de algodón más grandes de Perú, pero el gobierno militar había nacionalizado sus tierras en 1969, incluyendo las haciendas de la familia. No fue sino hasta 1990, con las reformas de Fujimori, que volvieron a entrar en el negocio del algodón y en poco tiempo controlaron 30 por ciento del mercado.

Carrozzi, el principal competidor de Lucchetti en Chile, también había decidido entrar a Perú. Sin embargo, en lugar de optar por entrar con exportaciones, adquirió la empresa peruana Molitalia (que tenía 18 por ciento del mercado peruano). No obstante, Carrozzi jamás cambió el nombre ni construyó una nueva planta, de modo que los consumidores peruanos en general seguían considerando que Molitalia era una empresa nacional. En efecto, Lucchetti había considerado la posibilidad de comprar Molitalia, pero había rechazado la idea porque esta empresa carecía de las instalaciones de producción o el prestigio de ofrecer pasta de alta calidad que era la base de su posicionamiento en el mercado. Sin embargo, Molitalia estaba actualizando algunas de sus plantas para aumentar la calidad y disminuir los costos utilizando gran parte del mismo equipo y tecnología que Lucchetti había incorporado a su planta ganadora de un premio en Santiago.

Por lo tanto, Luksic y la gerencia de Lucchetti creían que, a pesar de la fuerte competencia, Perú representaba una gran oportunidad. El gobierno peruano había intentado que la inversión extranjera resultara atractiva permitiendo que los rendimientos de las inversiones extranjeras fueran gravados a la misma tasa que estaba vigente cuando se hacía la inversión inicial. También permitía que los inversionistas extranjeros repatriaran utilidades sin restricción alguna y los trataba igual que a los inversionistas locales. En términos básicos, Perú tenía una economía sólida y creciente, los precios aumentarían y la demanda de pasta de mayor calidad se podría explotar. Algunos miembros del consejo de Lucchetti manifestaron en privado su preocupación respecto a esta táctica, pero dieron su consentimiento ante el fuerte entusiasmo de Andrónico Luksic. Al parecer, el mercado peruano de la pasta estaba maduro para conquistarlo. La gerencia de Lucchetti confiaba en su capacidad para aventurarse sin socios, porque ya contaba con las capacidades internas para esta expansión.

Política en Perú

En 1995 Alberto Fujimori, que había sido electo presidente de la República de Perú por primera vez en 1990, fue reelecto para otro periodo de cinco años por una cantidad abrumadora de votos. Fujimori había demostrado ser un hombre de voluntad férrea y de muchas sorpresas. Poco después de asumir el mando implementó un programa económico de choque, que pronto fue bautizado como el "Fujishock". Además, emprendió una campaña contra la corrupción, que

dio por resultado infinidad de juicios y despidos, y atacó con toda fuerza a los guerrilleros insurrectos. Ante la oposición del Congreso, Fujimori y las fuerzas armadas derrocaron a su propio gobierno. Con el "autogolpe" (o "Fujigolpe") de 1992 se disolvió el Congreso, muchos jueces fueron despedidos y se establecieron tribunales militares secretos para juicios por terrorismo. Más adelante, ese mismo año, la campaña antiterrorista tuvo éxitos decisivos contra Sendero Luminoso cuando su líder y la mayor parte de los miembros del comité central fueron capturados. Tanto Alan García Pérez como Mario Vargas Llosa abandonaron el país en un exilio voluntario.

La nueva constitución promulgada en 1993 establecía la reelección del presidente para un segundo plazo consecutivo. En 1995 Fujimori había conseguido una gran popularidad. Aunque había una enorme preocupación por la violación de los derechos humanos en la guerra contra el terrorismo, que incluía a escuadrones de la muerte, masacres de poblados y juicios secretos, el nivel de violencia había disminuido y las organizaciones guerrilleras estaban debilitadas. El Fujichoque le había dificultado mucho la vida a los fabricantes nacionales, a los trabajadores y a los pobres pero, por otra parte, la economía estaba creciendo y la inflación era baja. Las relaciones con los acreedores internacionales eran buenas y la inversión extranjera estaba ingresando. Fujimori no tuvo problema para ganar la reelección ante Javier Pérez de Cuéllar (que había sido secretario general de la ONU) y convertirse en el primer presidente peruano de la historia que fuera elegido para dos periodos consecutivos. Al parecer, Fujimori tenía los hilos de la maquinaria política muy bien agarrados, por lo cual el riesgo político de la incursión en Perú parecía mínimo.

1995 Y EL INICIO DE OPERACIONES EN PERÚ

Lucchetti tomó la decisión de iniciar la operación en Perú por etapas. La empresa comenzaría por construir su participación de mercado y volumen con pasta importada de Chile hasta alcanzar un volumen que justificara la construcción de una fábrica independiente en Perú. La planta chilena tenía un poco de capacidad extra, pero no bastaba para soportar la demanda que se anticipaba en Perú.

Aun cuando 90 por ciento del canal de distribución estaba compuesto por pequeñas tiendas de barrio, Lucchetti creía que el desarrollo de sus propias capacidades para la distribución de la pasta y otros productos relacionados, como aceite comestible, leche, sopas, cremas y caldos, leche en polvo y paquetes de arroz, sería un aspecto estratégico importante de la empresa peruana. Al principio Lucchetti optó por asociarse con Richard O. Custer y Compañía, un distribuidor local, para que se encargara de las ventas directas y la distribución. Custer percibiría entre 16 y 18 por ciento de las ventas netas. Por otra parte, Lucchetti conservaría el control de la administración de la marca, la publicidad y las importaciones. La marca Lucchetti fue posicionada como una marca de primera: "Calidad a precio accesible".

La empresa pensó que la pasta podía ser una líder en pérdidas, pero si creaba una red de distribución que se pudiera utilizar para otros productos alimenticios, se podría convertir en un componente muy importante de un negocio mayor. Creía que una red de distribución fuerte sería su principal fuente de ventaja competitiva en un mercado que estaba tan fragmentado.

El 13 de junio de 1995 Lucchetti de Perú SA (LP) fue constituida como una subsidiaria de Empresas Lucchetti S.A. de Chile, que retuvo 98 por ciento de la propiedad. En agosto llegaron los primeros embarques de Chile.

Los primeros resultados eran promisorios y confirmaban, cuando menos en parte, la proyección de que en Perú habría demanda para la pasta de calidad. En los primeros seis meses de operaciones LP gastó poco más de un millón de dólares en publicidad y generó ventas por 1.5 millones. Al principio la empresa fijó precios casi iguales a los de las marcas de la competencia con el propósito de generar exposición y volumen, pero los ejecutivos de LP contaban con que podrían aumentar los precios a niveles comparables con los de Chile. En 1995 los precios de la pasta eran un poco más bajos en Perú que en otras partes, pero supusieron que un producto de primera, como el ofrecido por Lucchetti, con toda seguridad justificaría un precio extraordinario.

Dado que el costo de importar la pasta era muy alto en comparación con los precios de introducción o lanzamiento, el costo de los bienes vendidos era casi igual a las ventas. Por lo tanto, los márgenes brutos fueron tan sólo de 3 000 dólares en 1995 (véase la figura 2 que contiene el Estado de Resultados de Lucchetti).

1996

Las ventas siguieron creciendo en 1996 y la demanda del mercado peruano superó la capacidad de producción de la planta chilena. LP comenzó a importar pasta de Italia a 760 dólares la tonelada. Sin embargo, los precios agresivos que fijó la competencia peruana y los altos costos permanentes de la importación de las pastas llevaron a Pacheco y sus colegas a considerar la posibilidad de acelerar la construcción de una planta en Lima. Las alternativas que consideraron fue construir la planta con el fin de poder abastecer al mercado peruano para el segundo semestre de 1997 o demorar la construcción hasta que ItalPasta (la empresa que exportaba de Italia para LP) ya no tuviera capacidad para abastecer el mercado. Se estimaba que en 2000 se llegaría a este punto.

En un informe de la gerencia de LP, que evaluaba la conveniencia de construir la planta, ésta recomendaba: "Deberíamos atacar este proyecto de producción tan pronto como sea posible para poder explotar a fondo las tendencias favorables del mercado, garantizando la calidad de nuestro

TABLA 1	Participación de mercado en Lima		
	1994	**1995**	**marzo de 1996**
Nicolini*	23.7	19.3	16.7
Don Vittorio*	30.0	33.4	28.7
Moliatia	18.1	23.6	22.5
Lavaggi*	5.8	6.1	5.1
Cogorno	6.0	7.3	7.9
Otras	16.4	10.3	7.8
Lucchetti	0	0	11.3
*Marcas Alicorp	66.5	58.8	50.5

Nota: Alicorp S.A. se formó con la fusión de Consorcio de Alimentos Fabril-Pacífico S.A. y Nicolini S.A. en octubre de 1996.

producto y aprovechando la posición débil de la competencia" (Proyecto Perú, "Factibilidad Planta Industrial", marzo de 1996). (Véase la tabla 1, Participación de mercado en Lima). Con el fin de evaluar el rendimiento sobre la inversión proyectado para esta planta, Lucchetti solía utilizar la tasa tope de 12 por ciento para la inversión extranjera. Sin embargo, para ser conservadora en sus proyecciones, no asignó un valor contundente al proyecto. En general el costo promedio ponderado del capital de Quiñenco era de 9.5 por ciento en 1996.

Esta misma evaluación partía de una serie de supuestos: para 2003 se alcanzaría una participación de mercado de 30 por ciento, el mercado de la pasta crecería a una tasa de 1.5 por ciento al año y en 1997, cuando los precios salieran de su actual depresión, comenzarían a aumentar a una tasa anual de cuatro por ciento, y en 2000 se estabilizarían en un nivel donde los márgenes brutos serían de 50 por ciento antes de costos de distribución. Se estimó que, para 2000, los costos de distribución se reducirían de 17 a 13.5 por ciento de las ventas. Todo el cereal sería suministrado por Canadá para la producción peruana a 230 dólares por tonelada. Los costos de marketing, tras una burbuja inicial de dos dólares a tres millones, se nivelarían a seis por ciento de las ventas para 2002. (Véase la figura 4).

A finales de marzo de 1996 por fin se tomó la decisión de comenzar a construir la planta (véase la tabla 2).

Varios meses después de tomada la decisión, al parecer en un esfuerzo para apoyar a los fabricantes peruanos de pasta que estaban perdiendo participación de mercado, el gobierno peruano incrementó la tarifa arancelaria de 15 a 20 por ciento y aplicó un impuesto adicional de cinco por ciento a los productos derivados de trigo, lo que exacerbó la necesidad de crear la planta de producción nacional. Entre los beneficiarios de este arancel estaba Alicorp, a la cual LP ya le había quitado 11 por ciento de participación de mercado.

En julio ya estaban terminados los planos para una planta muy parecida a la de Chile, cuyas instalaciones contaban con lo más moderno y habían ganado un premio internacional por el mejor diseño industrial en 1992. Pacheco estimaba que la nueva planta, con capacidad para producir 35 000 toneladas métricas, le ahorraría a LP alrededor de 153 dólares por tonelada métrica. Esto representaría un ahorro de alrededor de 5.4 millones de dólares sobre las ventas estimadas para 1997 de 35 000 toneladas métricas. La producción que resultara del exceso de capacidad se podría exportar.

En septiembre LP pagó 1.8 millones de dólares por la compra de un terreno de 60 000 metros cuadrados en la población de Chorillos, en la parte sur de las afueras de Lima, al lado de los Pantanos de Villa. Esta ubicación ofrecía cómodo acceso desde la carretera y fácil acceso a una instalación portuaria cercana, además de que prometía un sustancial ahorro en el transporte del grano que se tendría que importar cuando la planta se acercara a su capacidad. El personal de LP decidió que el grano se trasladara a través de unas instalaciones justo al norte de Lima hasta que la planta llegara a una capacidad que ameritara una instalación portuaria sujeta a las especificaciones.

El gobierno central no era el encargado de otorgar los permisos que se necesitaban para construir en ese terreno, pero Pablo Gutiérrez, el alcalde de Chorillos, pensó que la planta crearía muchos empleos en el área. Por lo tanto, a finales de julio LP solicitó a la autoridad del distrito de Chorillos y a la de la ciudad de Lima la licencia para construir y también un certificado de compatibilidad.[2] En Perú se acostumbraba construir primero y solicitar los permisos de construcción y operación hasta que las instalaciones estaban terminadas, pero Pacheco quería hacer todo de forma correcta y acorde con los reglamentos.

La planta fue diseñada de modo que reflejaba el interés de LP por el delicado entorno de los pantanos vecinos. Ésta tomaría agua de fuentes que no afectaran los acuíferos de los pantanos, incluiría tratamientos especiales para disminuir el ruido total a un nivel inferior al producido por el tráfico en la carretera adyacente, y se tomarían medidas para proteger a la fauna de los reflejos, el ruido y la luz. En octubre la empresa presentó un estudio de impacto ambiental, preparado por Ecofish S.A, la firma de consultoría ambiental, al INRENA, el instituto peruano encargado de los recursos naturales y de mejorar el ambiente. Sin embargo, no fue admitido por razones administrativas.

El 5 de diciembre Pablo Gutiérrez, el alcalde de Chorillos, otorgó a LP un permiso de construcción para edificar una barda en torno al terreno.

Mientras tanto, las ventas siguieron aumentando y, en 1996, llegaron a 12 millones de dólares. La empresa había destinado otros dos millones a publicidad. Las pérdidas operativas netas para ese año sumaron tres millones de dólares.

FIGURA 4 Estado de resultados pro forma y estado de flujo de efectivo para 1996

ESTADO DE RESULTADOS PRO FORMA

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ventas	$ 12 296	$ 23 950	$ 31 318	$ 35 363	$ 42 981	$ 49 646	$ 56 524	$ 63 972	$ 64 707	$ 65 650	$ 66 445	$ 67 414
Costo de Ventas	$ 9 233	$ 15 416	$ 15 137	$ 16 802	$ 20 800	$ 24 025	$ 27 350	$ 30 955	$ 31 306	$ 31 762	$ 32 144	$ 32 612
Margen bruto	$ 3 063	$ 8 534	$ 16 181	$ 18 561	$ 22 181	$ 25 621	$ 29 174	$ 33 017	$ 33 401	$ 33 888	$ 34 301	$ 34 802
Costos operativos												
Administrativos	$ 735	$ 1 483	$ 2 801	$ 2 861	$ 3 023	$ 3 023	$ 3 083	$ 3 190	$ 3 190	$ 3 190	$ 3 190	$ 3 190
Marketing	$ 2 190	$ 3 250	$ 2 505	$ 2 517	$ 2 794	$ 2 979	$ 3 391	$ 3 838	$ 3 882	$ 3 939	$ 3 987	$ 4 045
Distribución	$ 2 090	$ 4 071	$ 4 854	$ 5 574	$ 5 802	$ 6 702	$ 7 631	$ 8 636	$ 8 735	$ 8 863	$ 8 970	$ 9 101
Gastos Depreciación	$ –	$ 617	$ 1 852	$ 2 184	$ 2 551	$ 2 906	$ 3 204	$ 3 260	$ 3 319	$ 3 379	$ 3 483	$ 3 440
Utilidad (pérdida) de operación	$ (1 952)	$ (887)	$ 4 169	$ 5 425	$ 8 012	$ 10 012	$ 11 865	$ 14 094	$ 14 274	$ 14 518	$ 14 717	$ 15 027
Costos de financiamiento	$ –	$ 320	$ 742	$ 907	$ 1 074	$ 1 269	$ 1 457	$ 1 655	$ 1 769	$ 1 793	$ 1 817	$ 1 843
Utilidad (perdidas) neta	$ (1 952)	$ (1 207)	$ 3 191	$ 3 927	$ 6 185	$ 6 885	$ 7 626	$ 8 011	$ 7 789	$ 7 633	$ 7 458	$ 7 403

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PRO FORMA

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Utilidad (pérdida) neta	$ (1 952)	$ (1 207)	$ 3 191	$ 3 927	$ 6 185	$ 6 885	$ 7 626	$ 8 011	$ 7 789	$ 7 633	$ 7 458	$ 7 403
Más depreciación	$ –	$ 617	$ 1 852	$ 2 184	$ 2 551	$ 2 906	$ 3 204	$ 3 260	$ 3 319	$ 3 379	$ 3 483	$ 3 440
Liquidez operativa	$ (1 952)	$ (590)	$ 5 043	$ 6 111	$ 8 736	$ 9 791	$ 10 830	$ 11 271	$ 11 108	$ 11 012	$ 10 941	$ 10 843
Más costos de financiamiento	$ –	$ 320	$ 742	$ 907	$ 1 074	$ 1 269	$ 1 457	$ 1 655	$ 1 769	$ 1 793	$ 1 817	$ 1 843
Cambios en ventas Impuestos elevados	$ (1 091)	$ (654)	$ 2,011	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –
Cambios en capital de trabajo	$ 39	$ (4 520)	$ (3,191)	$ (1 150)	$ (1 876)	$ (1 676)	$ (1 739)	$ (1 869)	$ (198)	$ (238)	$ (211)	$ (244)
Derechos de importación	$ (92)	$ (367)	$ (610)	$ (1 160)	$ (1 164)	$ (871)	$ (180)	$ –	$ –	$ –	$ –	$ –
Inversión de capital	$ (11 386)	$ (19 449)	$ (4 386)	$ (4 853)	$ (4 694)	$ (3 942)	$ (737)	$ (712)	$ (712)	$ (712)	$ (712)	$ (712)
Flujo de efectivo bruto	$ (14 482)	$ (25 260)	$ (391)	$ (145)	$ 2 076	$ 4 571	$ 9 631	$ 10 345	$ 11 967	$ 11 855	$ 11 835	$ 11 730
Pagos de intereses	$ –	$ (320)	$ (742)	$ (907)	$ (1 074)	$ (1 269)	$ (1 457)	$ (1 655)	$ (1 769)	$ (1 793)	$ (1 817)	$ (1 843)
Amortización de deuda a corto plazo	$ —	$ 5 811	$ 1 860	$ 1 150	$ 1 876	$ 1 676	$ 1 739	$ 1 869	$ 198	$ 238	$ 211	$ 244
Flujo de efectivo neto	$ (14 482)	$ (19 769)	$ 727	$ 98	$ 2 878	$ 4 978	$ 9 913	$ 10 559	$ 10 396	$ 10 300	$ 10 229	$ 10 131
Proyecto IRR 1996–2007	10.480%											

TABLA 2	Requisitos de inversión proyectada para la nueva planta (millones de dólares)							
1996	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**Total**
16.2	14.6	4.4	0.7	8.5	4.4	0.7	0	49.5

Alicorp estuvo activo durante 1996, consolidando la adquisición de Consorcio de Alimentos Fabril-Pacífico S.A. y Nicolini S.A. en octubre.

1997

Las actividades de planeación y para obtener los permisos necesarios siguieron hasta 1997, mientras que las ventas iban aumentando. La participación de mercado de LP creció a 20 por ciento, en su mayor parte a expensas de la gigantesca Alicorp.

Mientras tanto, Alicorp estaba en el proceso de construir una nueva planta de pasta, que utilizaría la tecnología más avanzada, con la intención de llegar a una capacidad de producción de 220 000 toneladas. También estaba iniciando la construcción de un molino, ubicado cerca de la planta que produciría la harina para la pasta y las galletas que se fabricaran en ésta.

El 11 de abril la Comisión de Habilitación Urbana de la Municipalidad de Lima, actuando a petición de LP, que solicitó una autorización parcial, aprobó un plan urbano preliminar y el 23 de mayo la Municipalidad de Chorillos le otorgó a LP una licencia provisional de construcción. El alcalde de esta ciudad declaró que la empresa podía seguir con el "proceso administrativo de forma simultánea", lo que significaba que podría tramitar los permisos al mismo tiempo que construía la planta. Sin embargo, el director de Desarrollo Urbano de la municipalidad añadió que sólo se podría dar la autorización si era aprobada por la Municipalidad de Lima, por lo cual se esperaba una aprobación definitiva.

La construcción avanzó a todo vapor, encabezada por JJ Camet Contratistas Generales, un contratista peruano que pertenecía a los hijos de Jorge Camet, el entonces ministro de economía de Perú (ministro entre marzo de 1993 y mayo de 1998). Seguían pendientes la aprobación del estudio de impacto ambiental y un estudio definitivo sobre el impacto en el ambiente urbano.

A esas alturas, en un intento por terminar con toda preocupación futura por el ambiente, LP sumó a Carlos Aramburu al staff para encabezar el control de calidad y el cumplimiento ambiental. Sus obligaciones incluían supervisar que toda la obra cumpliera con los códigos de construcción y las restricciones ambientales. Aramburu, con la aprobación de los altos directivos de Lucchetti, decidió cumplir con la norma ISO 9002 y la 14001. Éstas eran incluso más altas de lo que las regulaciones peruanas habían solicitado, pero el objetivo era exceder todos los requisitos normativos. De hecho, fue la primera vez que se utilizó la ISO 14001 para una planta de pasta en Perú y LP fue la primera en recibir las dos designaciones ISO en Perú.

WAl principio, con la construcción a toda marcha, todo lucía promisorio y parecía como si se hubieran superado muchos de los primeros escollos. Sin embargo, a finales de mayo la prensa comenzó a expresar su preocupación por el tamaño de la fábrica, que era más grande de lo esperado. Resulta que, justo del otro lado del pantano, había una zona hotelera a la que acudía una buena cantidad de políticos y empresarios destacados, ahí había varios clubes de golf, y uno de ellos era propiedad de la familia Romero, el principal propietario de Alicorp. Alberto Manuel Andrade, el alcalde de Lima, consideró la posibilidad de declararse también en contra de que se construyera la planta de LP manifestando su preocupación por el impacto ambiental que ésta podría tener en la flora y fauna de la reserva vecina. Andrade pertenecía a una antigua familia de militares y había asimilado las añejas rivalidades entre Chile y Perú, además, era el poderoso alcalde de Lima, cargo que muchos consideraban el puesto político con mayor poder después del presidente de Perú. De hecho, él había dirigido al partido de oposición al presidente Fujimori.

Pacheco no hizo caso del revuelo porque pensó que sólo se trataba de la reacción normal ante la construcción de cualquier proyecto grande. Sin embargo, sospechaba que todo esto podía ser resultado de la influencia política del grupo Romero en tiempos de la reelección de Alberto Andrade para alcalde.

Al parecer, otros vecinos industriales de la planta de LP no eran objeto de la misma cantidad de críticas que ésta empresa. Pacheco supuso que, de alguna manera, las reglas eran diferentes para ellos. Kimberly-Clark, una empresa estadounidense que utilizaba celulosa de fibra que cortaba ahí como materia prima para sus operaciones y que había sido sancionada en dos ocasiones por la policía ambiental por verter residuos líquidos al pantano tenía una fábrica al lado de la que estaba construyendo LP. 3M, otra empresa estadounidense, tenía una planta de distribución y fraccionamiento al sur, a menos de un kilómetro de distancia, y sus desechos líquidos iban a parar directo al pantano. Vegallona, el director de la oficina del gobierno de combate contra las drogas, era dueño de Global International, una planta de tintes y saborizantes que estaba al otro lado del pantano y que también vertía sus desechos directamente en él. Jamás se sugirió siquiera que alguna de esas instalaciones tuviera que cumplir con la ISO 9002 o la 14001.

En julio, la Dirección de Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Lima aprobó los estudios preliminares relativos al uso industrial del terreno propiedad de LP. Sin embargo, la Dirección General de Obras de la Municipalidad de Lima añadió que ni las autoridades distritales ni la municipalidad de Chorillos podían otorgar permisos provisionales de construcción si no se había presentado un estudio sobre el impacto urbano. El alcalde de Lima anunció que buscaría un cambio de zonificación del área que rodeaba los Pantanos de Villa para proteger su flora y fauna porque la presencia de las plantas industriales parecía ser irreversible. Por otra parte, el gobierno de Chorillos, para obedecer una orden de la Municipalidad de Lima, ordenó que se detuviera la obra. Ese mismo mes Pantanos de Villa fue declarado reserva natural con flora y fauna protegida.

A principios de agosto LP solicitó la autorización de sus planos para la obra, pero el gobierno de Chorillos, presionado por la Municipalidad de Lima, que sostenía que estaba prohibido otorgar licencias sin que se hubieran efectuado todos los trámites correspondientes, ratificó su orden de suspenderla. LP respondió que, por cuestiones técnicas, no era posible suspenderla por completo, mientras tanto, solicitó un nuevo permiso a la autoridad urbana y presentó un nuevo dictamen de impacto ambiental. La Dirección General de Obras de la Municipalidad de Lima decretó que la obra podía proseguir. El INRENA declaró que el dictamen de impacto ambiental era suficiente y que sólo necesitaba unos cuantos cambios menores, los cuales fueron incorporados a los planos de inmediato. Es interesante señalar que el INRENA había sugerido la ISO 14001 como criterio voluntario para la aceptación, pero al final de cuentas la adoptó como obligatoria. Dados los requerimientos, LP contrató a una compañía externa de ingeniería ambiental para que presentara el Estudio de Impacto Ambiental ante el INRENA.

Agosto trajo consigo una serie de problemas más. Alicorp acusó a Lucchetti de *dumping* e interpuso una demanda que más adelante sería desechada, pero otra bomba cayó varios días después, cuando el consejo de la ciudad de Lima, bajo la dirección de Andrade, declaró que Lucchetti no podía operar en una zona ambiental protegida y ordenó que se suspendieran los trabajos en la zona, a pesar de que a estas alturas ya casi se terminaba de construir la fábrica. Se dice que el mismo día que el consejo de la ciudad de Lima revocó la licencia de construcción, la ciudad recibió un cuantioso donativo de Alicorp.

Andrade también inició una nueva estrategia para asegurar que se retirara la planta y llamó a los peruanos a boicotear todos los productos de Lucchetti. Al mismo tiempo, alentó a varias organizaciones locales para que realizaran manifestaciones frente a la nueva fábrica.

En septiembre Andrade formó una comisión para que investigara la fábrica y declaró que LP había engañado a la ciudad de Lima, así que tendría que solicitar nuevos permisos. Señaló que las solicitudes originales habían sido para un permiso de uso industrial I-2,3 pero que LP era una I-3, una designación más estricta que en general estaba reservada para las operaciones mineras y petroleras. En cambio, la planta de pasta de Alicorp estaba clasificada sólo como I-1.

Andrade también contrató a International Union for the Conservation of Nature (IUCN), una organización internacional dedicada a la conservación del ambiente. Ésta realizó una investigación a fondo, estudiando el efecto de todas las instalaciones que colindaban con el pantano. Al final, la única sugerencia que hizo fue cerrar un matadero de reses que estaba junto a la planta de LP. No presentó recomendaciones que afectaran de forma sustantiva los planos de esta empresa.

Además de lo anterior, Andrade acusó a LP, y al propio Luksic, de coludirse con Camet, porque la constructora que estaba edificando la fábrica era propiedad de los hijos de éste. Al parecer, la relación entre Camet y Andrade no era muy buena. Esto se debía, entre otras cosas, a que en cierta ocasión Andrade necesitaba reunir dinero para la ciudad de Lima y los bancos le pidieron garantías federales para prestárselo, las cuales Camet, que en ese entonces era ministro de Economía, le negó.

El 23 de octubre la municipalidad de Lima volvió a ordenar que se suspendiera la obra. El 16 de diciembre, después de que LP solicitó que se reconsiderara la orden, la municipalidad de Lima aprobó que se reanudara la construcción. Tres días después el alcalde Andrade presentó una iniciativa de ley para que la autorización fuera reconsiderada, la cual podía ser aprobada tan sólo con los votos emitidos por los miembros de su grupo, y refirió el expediente de LP a una comisión técnica. A estas alturas ya se había realizado la mayor parte de la inversión en la planta. La gerencia de LP, que supuso que Andrade sólo estaba adoptando una posición para demostrar su fuerza, renovó su compromiso a perseguir sus objetivos.

En un anuncio publicado en los periódicos locales, Lucchetti afirmaba que cumplía con todas las normas ambientales establecidas por la ciudad de Lima. Sin embargo, en esos mismos periódicos se publicaba que Lima había manifestado que su preocupación por la reserva natural de los Pantanos de Villa impedía que diera su visto bueno al asunto de la planta. Varias ONG también protestaron por la construcción de la planta.[4]

Bromwin Griffith, un analista del sector que trabajaba en ING Barings de Lima, declaró: "Lucchetti no ha dejado de importar pasta, así que puede seguir haciéndolo. Esto demora las cosas para ellos, pero no será suficiente para que Alicorp u otro competidor pueda entrar y sacar provecho, a menos que la situación dure mucho tiempo".[5]

Mientras tanto, LP seguía ganando terreno en el mercado peruano de la pasta. Su participación de mercado había crecido durante 1997 a 25 por ciento en Perú y a 30 por ciento en Lima, todo ello con pasta importada de Chile e Italia. Como había llegado al nivel de ventas donde crear

su propia distribución tenía sentido, y como había añadido una serie de productos relacionados a sus ofertas, LP creó sus propias capacidades para la distribución. Custer seguía atendiendo algunos productos y mercados, pero su comisión fue renegociada de tal modo que disminuyó a 12 por ciento.

Sin embargo, LP estaba sufriendo fuertes presiones de la competencia y, de hecho, estalló una guerra de precios. Los precios de la pasta al mayoreo disminuyeron de 900 dólares la tonelada a 650. El costo de la pasta importada de Italia era de 680 dólares por tonelada, mientras que la producción nacional era de 430. Las importaciones chilenas seguían sujetas a aranceles. Al pagar los precios de mercado, en el caso de LP, el costo de los bienes por tonelada vendida aumentó a 107 por ciento de ventas. Sin embargo, la gerencia creía que la estrategia de competencia en precios no sería sostenible a largo plazo y que se recuperaría lo suficiente como para permitir una producción rentable. A finales del año se había concluido 80 por ciento de la obra de la nueva planta de producción.

Un aspecto positivo del asunto fue que los tribunales desecharon los cargos de *dumping* que Alicorp había presentado en contra de LP. Andrade convocó a otra junta y propuso una conciliación pero, al final de cuentas, la obra volvió a ser suspendida.

1998

El siguiente año inició mal. El 2 de enero de 1998 la comisión técnica a la que Andrade había turnado el asunto sólo encontró algunos problemas administrativos menores y ninguno con la fábrica misma, pero la ciudad de Lima declaró que todos los permisos quedaban suspendidos y canceló todas las licencias municipales que Lucchetti había obtenido.

De inmediato Lucchetti respondió solicitando a la ciudad de Lima que restituyera los permisos, afirmando que tenía el derecho de construir y producir. El 8 de enero, a petición de Fujimori, el presidente, Gonzalo Menéndez, el gerente general de Lucchetti, se reunió con el muy influyente Vladimir Montesinos, principal asesor del presidente y jefe de la inteligencia nacional peruana, para advertir al gobierno central sobre el riesgo que el alcalde Andrade implicaba para los inversionistas extranjeros.

El 17 de enero un grupo de ecologistas chilenos, invitado a Lima por el alcalde Andrade, declaró que apoyaba el argumento de Andrade y que, aun cuando la planta de Lucchetti S.A. estuviera clasificada como "industria ligera", sí afectaría el frágil ecosistema de los Pantanos de Villa si iniciara sus operaciones. En su opinión, el ecosistema de los pantanos de Villa sería afectado sobre todo por la supercarretera de Huaylas y la operación de las otras fábricas que se habían emplazado alrededor de los pantanos. Manuel Baquedano, presidente del Instituto de Ecología y Política de Chile, ofreció el apoyo de los ecologistas chilenos para defender los pantanos.

El 11 de febrero la revista chilena *Qué Pasa* sugirió que Andrade estaba favoreciendo al grupo local (Grupo Romero) propietario de Alicorp.

A principios de marzo, justo antes de que se notificara la sentencia respecto a la demanda interpuesta por Lucchetti de Perú contra Lima, Montesinos solicitó reunirse con Andrónico Luksic en persona para decirle que el presidente estaba preocupado por los problemas de su empresa, a pesar de que, al parecer, el tribunal ya había tomado su decisión. Montesinos grabó esta conversación en secreto.

Con la resolución de la demanda las obras de la planta se reanudaron. Salvador Calvo Pérez, jefe de operaciones de Lucchetti, calculó que la suspensión le había costado 3.5 millones de dólares a LP, lo cual representaba un gran incremento en la inversión proyectada.

La fábrica quedó terminada en agosto y todo lo que faltaba para que pudiera iniciar la producción era poner los sistemas a tiempo, probar todos los procesos, contratar y capacitar al personal y afinar otros sistemas de suministro y apoyo. El inicio de la producción estaba programado para finales de 1998.

Mientras tanto, Molitalia ofreció comprar la operación de Lucchetti en Perú, pero como LP estaba a punto de volverse rentable, el consejo no quiso considerar esta posibilidad. Molitalia, propiedad del chileno Carozzi, había producido mucha contaminación en una zona habitacional de Lima en 1998, pero jamás fue amonestada.

Noviembre trajo consigo otra razón para acelerar la puesta en marcha de la planta. Se incrementaron los aranceles para todos los productos de trigo importados, de 18 a 25 por ciento. Mientras tanto, la guerra de precios no se había detenido y el precio cayó a 630 dólares por tonelada. Los cálculos de los costos locales de producción aumentaron a poco más de 460 dólares por tonelada, mientras que los costos de distribución estaban atados a 12 por ciento de las ventas.

A estas alturas se había invertido un total de 67 millones de dólares en LP. Por fin, Pablo Gutiérrez, en su último día como alcalde de Chorillos, autorizó la planta de Lucchetti y le otorgó una licencia de operación.

En diciembre de 1998 los productos de pasta de Lucchetti ocupaban el segundo lugar en Perú, en términos de ventas netas por volumen, con una participación de mercado de alrededor de 23 por ciento. Pacheco pensaba que comparando marca con marca, su pasta Lucchetti había sido la marca líder en volumen de ventas en Perú durante 1998.

Los principales clientes de Lucchetti y sus canales de distribución eran muy diferentes en Chile, Perú y Argentina (véase la tabla 3). Sin embargo, los ejecutivos de la empresa esperaban que la estructura del canal de Perú cambiara con el transcurso del tiempo y que se pareciera más a los de Chile y Argentina, además creían que, como la principal productora de Perú, ésta se beneficiaría de tal cambio.

TABLA 3 Canales de distribución y clientes de Lucchetti

	Chile	Perú	Argentina
Canales de distribución	65% supermercados	65% mayoristas 23% pequeños mayoristas 2% supermercados	65% supermercados
Clientes			
Supermercados	60%	2%	67%
Distribuidores	31%	73%	
Minimercados			20%

A finales de 1998 Lucchetti de Argentina también estaba teniendo gran éxito. Sus productos ocupaban el tercer lugar en ventas netas por volumen en ese país, con una participación de mercado de más o menos 10 por ciento, en comparación con una de alrededor de 19 por ciento para el productor nacional de pasta más grande de Argentina. El negocio de pasta de Lucchetti en ese país generó ventas que representaban 14.8 por ciento del total neto de las ventas de Lucchetti. Sin embargo, las operaciones de producción de pasta en Argentina no habían llegado al punto de quiebre de la utilidad operativa. En opinión de la gerencia, el hecho de que no se hubiera alcanzado este resultado deseable con el actual desempeño se debía, cuando menos en parte, a que la capacidad de producción no se estaba utilizando al máximo y a los altos costos de distribución por medio de terceros (en comparación con competidores que tenían líneas de productos más amplias y distribución interna).

En diciembre la nueva planta de LP inició la producción.

1999–2000

Con la nueva planta operando, la publicidad continua y su propia red de distribución, las ventas de LP de 1999 ascendieron a 36 millones de dólares y los márgenes brutos fueron positivos por primera vez. No obstante, las pérdidas netas para el año rebasaron los 15 millones de dólares, lo que reflejó un incremento en los gastos operativos netos. Esto fue resultado del costo financiero y de la amortización extraordinaria de gastos en los que incurrió la empresa durante el periodo de prueba.

El 2000 trajo consigo una revuelta política en Perú, que al final de cuentas tendría un efecto directo en LP. En octubre se exhibió al público una de las videocintas que Montesinos había grabado de sus tratos con una serie de políticos y empresarios en donde él aparecía sobornando a un congresista electo de la oposición en un intento por convencerlo de que se cambiara al partido del presidente Fujimori. Montesinos huyó a Venezuela y Fujimori a Japón.

2001

Montesinos fue atrapado y aprehendido en Venezuela en junio de 2001, acusado de asesinato, corrupción y tráfico de influencias para mantener a Fujimori en el poder.

Después de su extradición a Perú, los investigadores exhibieron videos que Montesinos había grabado en secreto, entre ellos el de la reunión con Menéndez, el gerente general de Lucchetti, en enero de 1998. Más adelante Montesinos declararía que había influido en las resoluciones judiciales a favor de Lucchetti. Personas cercanas a Montesinos declararon que Luksic donó dos millones de dólares a finales de 1999 para ayudar a la reelección de Fujimori. Montesinos lo admitió públicamente en una ocasión, pero nunca ante el tribunal, y más adelante contradijo sus declaraciones al respecto.

No obstante, parecía que este escándalo había abierto viejas heridas y que el nuevo gobierno estaba ansioso de distanciarse de la corrupción que había estado tan generalizada durante el gobierno de Fujimori. En agosto, Andrade y el consejo de la ciudad de Lima hablaron de violaciones ambientales y votaron 26 a 4 para que se girara la orden de cerrar la planta de LP para el 23 de ese mes, la cual revocaba la licencia de operación y le otorgaba a la empresa un plazo de un año para cambiar la planta a otro lugar. Antes de solicitar el arbitraje bajo los auspicios del ICSID, como se había definido en el acuerdo de Promoción y Protección de las Inversiones firmado por Chile y Perú en febrero de 2000, Lucchetti solicitó a Alejandro Toledo, el nuevo presidente, que iniciara un periodo de conversaciones de seis meses dentro del cual se buscara una resolución amigable del problema.

En octubre el juez Jorge Barreto fue removido de su cargo después de haber emitido una resolución que eximía a Luksic, Montesinos y Pacheco del delito de tráfico de influencias.

TABLA 4 Participación de mercado en Perú

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Alicorp		61%	36%	35%				40%
Lucchetti		6%	28%					15%
Molitalia		20%	18%	14%				16%
Cogorno		11%	13%					

A finales de 2001 las ventas de LP disminuyeron de 45 a 34 millones de dólares, sobre todo como resultado de la publicidad negativa que le hizo la municipalidad y el gobierno central. A pesar de esto, la producción local permitió que la empresa obtuviera un margen bruto de seis millones de dólares. Las pérdidas acumuladas de las operaciones ahora pasaban de 33 millones de dólares y las pérdidas netas rondaban la cifra de 61 millones.

2002

En junio, la investigación penal abierta en Perú dio por resultado la exoneración de Luksic, Menéndez y Pacheco de los cargos de corrupción. No obstante, la acusación de tráfico de influencias derivada de las reuniones con Montesinos persistió. Luksic viajó a Lima para declarar respecto a la acusación de tráfico de influencias: "Estoy aquí para cumplir con mis obligaciones y confío en la justicia peruana". Un tribunal menor desechó los cargos de tráfico de influencias contra las personas relacionadas con Lucchetti, pero la decisión fue revocada por un tribunal superior y la resolución quedó pendiente en la Suprema Corte de Perú.

En noviembre, Luis Castañeda Lossio derrotó a Andrade en la elección por la alcaldía de Lima. Éste tomaría posesión de su cargo a principios de 2003. Mientras tanto los periódicos informaron que Andrade había dicho que, antes de terminar su gestión a finales de ese año, se encargaría de que el consejo de la ciudad aprobara una resolución contundente e irrevocable sobre el asunto de Lucchetti.

Tal como lo prometió, el 16 de diciembre el consejo de la ciudad de Lima votó 24 a 11 a favor de que se cerrara la planta porque estaba dañando el ambiente de la reserva natural, a pesar de que Lucchetti había renovado su certificado ISO 14001 en septiembre y del certificado de aprobación del INRENA. El consejo revocó la licencia de operación de Lucchetti y rechazó su solicitud, con fecha del 23 de agosto, para que se le concedieran otros seis meses de plazo.

Lucchetti de inmediato presentó una querella ante el Centro Internacional de Conciliación de Disputas por Inversiones (ICSID por sus iniciales en inglés) del Banco Mundial y publicó un anuncio de plana completa en un periódico de Lima afirmando que había sido víctima de discriminación y de decisiones arbitrarias.

Rafael Helser, jefe de sistemas de la planta, declaró ante los reporteros en nombre de los 400 empleados de la planta: "¡Vamos a pelear para conservar nuestros empleos hasta el final!" y añadió que los trabajadores solicitarían una orden judicial contra la orden de clausura, invocando su derecho al trabajo.

Alejando Toledo, el presidente de Perú, sugirió que la planta fuera convertida en un museo ecológico.

Las ventas de LP se desplomaron a tan sólo 25 millones de dólares en 2002, con pérdidas netas por cinco millones. Las pérdidas acumuladas de las operaciones ascendían a 34.5 millones de dólares y las pérdidas netas pasaban de 65 millones. Véase la tabla 4 que presenta estadísticas de la participación de mercado.

2003

El 6 de enero Augusto Miyashiro, el alcalde del distrito de Chorillos, dio a Lucchetti siete días para cerrar la planta, ejecutando la orden girada por la municipalidad provincial de Lima. El consejo de administración de Lucchetti decidió cerrar de inmediato y ordenó a los gerentes que actuaran como mandaba la orden del distrito.

En los meses siguientes varios alcaldes locales de otros lugares de Lima ofrecieron a Lucchetti la posibilidad de que se reubicara en sus distritos, a precios preferenciales y con términos fiscales favorables. Estas ofertas le plantearon a Luksic varias opciones a considerar. Podía volver a construir y así tratar de aprovechar la ventaja de la participación de mercado de Lucchetti o podía absorber pérdidas por 150 millones de dólares y abandonar del todo el país. En el segundo caso podía aplicar las pérdidas generales de las operaciones a Quiñenco y obtener importantes beneficios tributarios.

Éste no era el mejor momento para que todo este asunto se viniera abajo. El valor de mercado de las acciones de The Quiñenco ADR, que alimentaba parte de la expansión al exterior, había caído de 19.83 dólares en 1997 a un mínimo de 3.30 dólares en 2002.

En 2001 Lucchetti vendió sus intereses en Argentina, absorbiendo una pérdida de 7 543 millones de pesos chilenos.

En el informe 20K de 2002 la gerencia de Lucchetti señalaba que esta medida se había tomado con el propósito "de concentrar sus esfuerzos principalmente en Chile, donde existe un fuerte reconocimiento de la marca, una participación de mercado muy importante y acceso a una masa crítica de consumidores, lo cual facilita el lanzamiento de nuevos productos y capacidades internas de distribución". Quiñenco, en su informe anual de 2002, decía: "la estrategia de Lucchetti estará basada en Chile y la empresa se concentrará en tres pilares estratégicos: el crecimiento, la rentabilidad y la sustentabilidad". En resumen, dijo Quiñenco: "la estrategia de negocios del grupo se basa sobre todo en reforzar y consolidar cada una de las empresas en las que participa".

Notas

1. 1. La empresa de cerveza, vino y bebidas de Quiñenco.
2. La municipalidad de Lima estaba dividida en 42 distritos y uno de ellos era Chorillos, en el cual se ubicaba la reserva natural protegida llamada Pantanos de Villa. Según las leyes que entraron en vigor en julio de 1997, Lima tenía jurisdicción en el distrito para otorgar licencias de obra, para determinar la ubicación y el tamaño de zonas naturales protegidas, así como para crear parques y áreas verdes. Tanto la municipalidad como los distritos tenían sus propios alcaldes, elegidos cada cinco años por sus distritos electorales.
3. Los permisos de uso industrial iban de I-1, la clasificación menos estricta, a I-3 la más estricta.
4. Dow Jones Emerging Markets Reports, 6, de junio de 1997.
5. Ibid.

Lufthansa 2003. Para impulsar una década de cambio

C-18

Heike Bruch

University of St. Gallen/Lufthansa School of Business

En 1992, Lufthansa estaba al borde de la quiebra, pero 10 años después la línea aérea se había transformado en uno de los grupos de aviación más sólidos e importantes del mundo.

Al llegar 2002, Lufthansa había pasado por una década de cambios fundamentales. Cuando se había iniciado su viraje, el Consejo Ejecutivo y el de Supervisión nunca suspendieron el impulso sistemático hacia el cambio. Lufthansa dejó de ser una línea aérea paraestatal, monolítica y nada rentable para convertirse en uno de los grupos de aviación de propiedad privada más rentables del sector. Lufthansa, que había estado al borde de la quiebra, con una pérdida récord de 350 millones de euros en 1992, reportó una utilidad antes de impuestos de 952 millones de euros en 2002.

Este resultado financiero era el efecto de la principal ventaja competitiva de Lufthansa: su capacidad para responder con rapidez, actuar con flexibilidad y resistir las crisis. La empresa demostró su competencia única para administrar el cambio, sobre todo después del 11 de septiembre de 2001, cuando afrontó la crisis más grave que hubiera vivido el sector de las líneas aéreas desde la Segunda Guerra Mundial. A diferencia de la tendencia general del sector y de la situación económica general que prevalecía entonces, Deutsche Lufthansa salió adelante a pesar de la competencia y revirtió la pérdida que había registrado en 2001, de 744 millones de euros, para producir utilidades operativas de 718 millones en 2002 (lo que equivale a un incremento de 78 por ciento a lo largo de 2001).

En 2003 la guerra de Irak y el mal del SARS (la gripe aviar) exigieron que, más que nunca antes, Lufthansa aprovechara su capacidad para afrontar situaciones de crisis. De hecho, la administración consideró que en 2003 sus retos fundamentales eran superar el agotamiento del cambio y no cesar de llenarse de energía nueva.

La empresa se encontraba al borde de la quiebra a principios de la década de los noventa. Cuando Jürgen Weber llegó a ocupar el cargo de presidente, Lufthansa era la línea aérea nacional de la República Federal Alemana, una empresa paraestatal, monolítica y nada rentable.

En 2003, cuando terminó el periodo de Weber, Lufthansa era un grupo de aviación de propiedad privada, rentable y que aspiraba a convertirse en un proveedor de servicios de transporte aéreo líder en el mundo: entre 1992 y 2002 pasó de registrar una pérdida récord de 350 millones de euros a reportar utilidades de 718 millones. El número de pasajeros aumentó de 33.7 millones en 1992 a 43.9 millones en 2002 (véase la figura 1).

EL VIRAJE (1992-1993)

La crisis de 1991-1992

En 1991, Lufthansa encarnaba todas las fortalezas o las características deseables que presuntamente debían tener las empresas que competían en las industrias alemanas: gran confiabilidad, orden y excelencia técnica. El gobierno alemán era el dueño mayoritario de la empresa, cuya estrategia, organización y cultura se derivaban de su función como órgano del Estado. En la década de los ochenta, bajo el liderazgo de Heinz Ruhnau, Lufthansa siguió la política de una veloz expansión de su flotilla, fundamentada en la idea de que sólo las líneas aéreas muy grandes sobrevivirían en una era de competencia global. En 1991, cuando Weber fue nombrado presidente, Lufthansa había sumado 120 aviones a su flotilla, con lo cual era dueña de 275 naves aéreas.

La notable disminución del tráfico aéreo durante la Guerra del Golfo y la recesión que le siguió provocaron un enorme exceso de capacidad en el sector mundial de las líneas aéreas. En 1991 el factor de los asientos disponibles ocupados (FADO) cayó a cerca de 57 por ciento en Europa.

Lufthansa tuvo plena conciencia de la crisis y de los efectos que ésta podría tener después que otras líneas aéreas. En 1991 el tráfico general en Europa cayó nueve por ciento, pero el número de pasajeros de Lufthansa registró un incremento de 11 por ciento debido a la reunificación de las dos Alemanias. Sin embargo, a pesar de este crecimiento, en 1991 la empresa reportó una pérdida después de impuestos de 444 millones de marcos alemanes. A pesar de que la conciencia de una grave crisis se empezó a extender

Este caso fue escrito por el profesor Heike Bruch (Universidad de St. Gallen, Suiza), en cooperación con la Lufthansa School of Business, y su propósito es servir de base para un análisis y no para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una solución de negocios. Reproducido con autorización del profesor Heike y de Lufthansa.

FIGURA 1 Estadísticas para el decenio 1993-2002

Estado de resultados consolidado[1]	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993
Ingresos[2] (millones €)	16 971.4	16 690.0	15 200.4	12 794.7	11 736.6	11 048.9	10 666.9	10 174.9	9 630.5	9 065.6
Resultados										
Resultado operativo[3] (millones €)	717.6	28.3	1 041.6	723.4	1 059.5	840.7	—	—	—	—
Utilidad de actividades operativas (millones €)	1 592.1	−315.6	1 482.0	1 012.3	1 454.6	1 089.6	344.8	428.1	305.0	166.7
Utilidad de actividades ordinarias[4] (millones €)	952.4	−744.7	1 215.3	1 002.9	1 269.1	894.1	350.7	386.7	375.3	38.1
Utilidad antes de impuestos (millones €)[10]	952.4	−744.7	1 215.3	1 002.9	1 269.1	894.1	350.7	836.1	175.7	−4.2
Impuestos (millones €)	230.5	−140.2	529.3	363.3	537.1	341.7	65.3	81.3	21.3	42.6
Utilidades/pérdidas netas para el periodo[5] (millones €)[10]	716.8	−633.2	689.0	630.4	731.5	550.5	285.4	754.8	154.4	−46.8
Principales rubros de costos										
Costos de personal (millones €)	4 660.1	4 480.6	3 624.9	3 232.2	2 867.2	2 823.1	2 943.1	2 761.0	2 687.0	2 770.5
Tarifas y cargos (millones €)	2 239.3	2 310.8	2 250.3	2 095.3	1 930.1	1 843.9	1 995.1	1 868.2	1 684.8	1 568.3
Combustible para aviones (millones €)	1 347.2	1 621.0	1 498.6	908.0	864.0	948.0	911.9	747.0	755.0	839.7
Depreciación y amortización (millones €)	1 243.3	1 714.1	1 022.4	933.4	865.9	861.5	710.3	696.4	673.9	647.1
Intereses netos (millones €)	−415.1	−397.9	−256.2	−219.3	−195.7	−280.0	−44.6	−63.0	−156.4	−207.0
Balance general consolidado[1]										
Estructura del activo										
Activos no circulantes (millones €)	12 102.8	13 244.8	11 082.0	9 691.6	8 712.6	7 947.7	6 396.0	6 368.0	6 573.9	6 152.2
Activos circulantes y otros (millones €)	7 034.1	4 961.9	3 728.4	3 215.5	3 579.0	3 712.0	3 161.1	3 049.6	2 699.7	2 749.4
de los cuales activos líquidos (millones €)	3 637.8	1 182.2	969.8	777.7	1 666.7	1 858.5	958.1	1,097.9	720.9	485.1

Estructura del capital										
Capital y reservas[6] (millones €)[10]	4 125.2	3 498.1	4 113.5	3 691.5	3 303.8	2 690.5	2 737.0	2 527.3	2 090.8	1 490.1
Capital emitido (millones €)	976.9	976.9	976.9	976.9	975.5	975.5	975.5	975.5	975.5	780.2
Reservas (millones €)[10]	2 431.5	3 154.4	2 447.6	2 084.2	1 596.8	1 164.5	1 656.8	1 444.5	797.7	360.8
Utilidades/pérdidas para el periodo (millones €)	716.8	−633.2	689.0	630.4	731.5	550.5	97.6	97.6	88.2	−56.7
Interés minoritario (millones €)	46.8	30.1	51.3	41.5	9.9	2.9	7.1	9.7	4.7	8.0
Deuda[7] (millones €)	14 964.9	14 677.7	10 645.6	9 154.1	8 977.9	8 966.4	6 820.0	6 890.3	7 182.8	7 411.5
Obligaciones por prestaciones retiro (millones €)	4 019.5	3 700.5	3 354.3	2 993.0	2 760.4	2 577.7	1 875.1	1 688.8	1 585.8	719.9
Obligaciones[8] (millones €)	4 713.4	4 445.7	2 408.4	2 229.8	2 374.9	2 988.2				
Total activos (millones €)	19 136.9	18 205.9	14 810.4	12 887.1	12 291.6	11 659.7	9 557.1	9 417.6	9 273.6	8 901.6
Otros datos financieros del Grupo Lufthansa[1]										
Egresos de capital (millones €)	879.7	2 978.6	2 446.5	1 937.5	1 897.9	1 208.6	1 016.0	698.1	1 066.6	890.2
Para activos tangibles e intangibles (millones €)	645.9	2 549.1	1 769.2	1 337.6	1 669.4	1 036.2	830.5	594.4	903.1	754.4
Para activos financieros (millones €)	233.8	429.5	677.3	599.9	228.5	172.4	185.4	103.7	163.4	135.8
Flujo de efectivo[9] (millones €)	2 311.6	1 735.7	2 140.2	808.9	1 860.0	1 996.9	1 247.7	1 268.9	1 293.8	987.0
Deuda										
Bruta (millones €)	4 771.2	4 994.6	2 444.3	2 319.8	2 403.8	3 043.0	1 690.0	2 108.2	2 515.9	3 477.3
Neta (millones €)	1 133.4	3 812.4	1 474.5	1 542.1	737.1	1 184.5	731.9	1 010.3	1 835.7	2 992.2
Deutsche Lufthansa AG										
Utilidades/pérdidas netas para el ejercicio fiscal (millones €)	1 111.0	−797.2	445.1	402.4	401.1	441.2	97.6	97.6	144.9	−56.7
Pérdidas acumuladas (millones €)	−797.2	—	—	—	—	—	—	—	−56.7	−190.6

Continúa

FIGURA 1 (*Continuación*)

Estado de resultados consolidado[1]	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993
Deutsche Lufthansa AG										
Transferencias/retiros de reservas (millones €)	−84.8	—	−216.1	−187.7	−186.5	−265.6	0.0	0.0	0.0	190.6
Dividendos propuestos/pagados (millones €)	229.0	—	229.0	214.7	214.6	175.6	97.6	97.6	88.2	—
Dividendos por acción propuestos/pagados[11] (€)	0.60	—	0.60	0.56	0.56	0.46	0.26	0.26	0.20[12]	—
Razones operativas[1]										
Razón de utilidades/pérdidas de ingresos (pérdidas/utilidades de actividades ordinarias[4]/ingresos,[2] %)	5.6	−4.5	8.0	7.8	11.0	8.1	3.3	3.8	3.9	0.4
Rendimiento sobre capital total (utilidad de actividades ordinarias[4] más intereses sobre deuda/total de activos, %)	7.9	−1.4	10.7	10.3	13.0	10.9	4.9	5.7	6.3	3.4
Rendimiento sobre capital (utilidades/pérdidas netas para el periodo[5]/capital accionario,[6] %)[10]	17.4	−18.1	16.7	17.1	22.1	20.5	10.4	21.1[12]	7.4	−3.1
Rendimiento sobre capital (utilidad de actividades ordinarias[4]/capital accionario,[6] %)[10]	23.1	−21.3	29.5	27.2	38.4	33.2	12.8	15.3	17.9	2.6
Razón de capital (capital accionario[6] total activos, %)[10]	21.6	23.1	27.8	28.7	26.9	23.1	28.6	26.8	22.5	16.7
Direccionamiento (deuda neta/capital accionario,[6] %)[10]	27.5	109.0	35.8	41.8	22.3	44.0	26.7	40.0	87.8	200.8

Razones operativas[1]										
Razón deuda neta-total activo (%)	5.9	20.9	10.0	12.0	6.0	10.2	7.7	10.8	19.8	33.6
Razón financiamiento interno (flujo de efectivo[9]/gastos de capital, %)	262.8	58.3	87.5	41.8	98.0	165.2	122.8	181.8	121.3	110.9
Razón deuda neta-flujo de efectivo[9] (%)	49.0	219.6	68.9	190.6	39.6	59.3	58.7	79.6	141.9	303.1
Eficiencia de ingresos (flujo de efectivo[9])/ingresos,[2] %)	13.6	10.4	14.1	6.3	15.8	18.1	11.7	2.5	13.4	0.9
Capital de trabajo neto (activos circulantes menos deuda a corto plazo (miles de millones €)	−0.40	−1.5	−1.0	−1.1	−0.02	0.2	1.7	1.2	1.3	1.3
Razones de personal										
Total promedio anualizado de empleados	94 135	87 957	69 523	66 207	54 867	55 520	57 999	57 586	58 044	60 514
Ingresos[2]/empleado (€)	180 288	189 713	218 638	193 253	213 910	199 008	183 916	176 691	165 918	149 809
Costos de personal ingresos[2] (%)	27.5	26.8	23.8	25.3	24.8	25.6	27.6	27.1	27.9	30.6
Datos de producción del Grupo Lufthansa[14]										
Total disponible toneladas métricas-kilómetros (millones)	22 755.6	23 941.3	23 562.8	21 838.8	20 133.6	19 324.6	20 697.5	19 983.2	18 209.8	17 123.4
Total ingresos toneladas métricas kilómetros (millones)	16 080.8	16 186.9	16 918.0	15 529.1	14 170.4	13 620.9	14 532.8	14 063.1	12 890.0	11 768.4
Factor de carga general (%)	70.7	67.6	71.8	71.1	70.4	70.5	70.2	70.4	70.8	68.7
Asientos disponibles-kilómetros (millones)	119 876.4	126 400.4	123 800.8	116 383.1	102 354.4	98 750.0	116 183.1	112 147.2	103 876.9	98 295.3
Ingresos pasajeros-kilómetros (millones)	88 570.0	90 388.5	92 160.4	84 443.1	74 668.4	70 581.4	81 716.3	79 085.3	72 750.9	67 017.5
Carga pasajeros transportados (%)	73.9	71.5	74.4	72.6	73.0	71.5	70.3	70.5	70.0	68.2

Continúa

FIGURA 1 (*Continuación*)

Estado de resultados consolidado[1]	**2002**	**2001**	**2000**	**1999**	**1998**	**1997**	**1996**	**1995**	**1994**	**1993**
Dato de producción Lufthansa Group[14]										
Pasajeros transportados (millones)	43.9	45.7	47.0	43.8	40.5	37.2	41.4	40.7	37.7	35.6
Ingresos pasajeros toneladas métricas-kilómetros (millones)	8 922.8	9 105.4	9 251.9	8 458.3	7 474.1	7 071.1	8 084.8	7 828.4	7 202.4	6 636.6
Cargamentos/correo (toneladas métricas)	1 624 983	1 655 870	1 801 817	1 745 306	1 702 733	1 703 657	1 684 729	1 576 210	1 435 636	1 263,698
Cargamentos/correo toneladas métricas-kilómetros (millones)	7 158.0	7 081.5	7 666.1	7 070.7	6 696.3	6 548.0	6 448.0	6 234.7	5 687.6	5 131.8
Número de vuelos[16]	517 922	540 674	550 998	655 589	618 615	596 456	595 120	580 108	536 687	501 139
Kilómetros de vuelo (millones)	668.1	687.9	678.0	668.7	636.4	614.6	720.5	659.0	620.9	561.1
Utilización de aviones (horas bloque)	1 112 062	1 157 982	1 154 442	1 092 893	1 010 987	963 675	1 000 723	1 070 238	992 452[15]	973 504
Aviones en servicio	344	345	331	306	302	286	314	314	308	301

*Las cifras fueron convertidas de marcos alemanes a euros.

1. A partir del ejercicio fiscal de 1997, los estados financieros han sido preparados de acuerdo con las Normas Contables Internacionales. Las cifras de años anteriores no son comparables.
2. Las cifras para 1998 han sido ajustadas para la asignación cambiada de pagos de comisiones.
3. Antes de 1997 los resultados operativos no eran revelados.
4. Hasta 1995 antes de cambios netos en rubros especiales con una parte del capital.
5. Hasta 1996 antes de retiro/transferencia a ingresos retenidos y antes de intereses minoritarios.
6. Hasta 1995 incluye la parte de capital de rubros especiales y hasta 1996 incluye interés minoritario.
7. Hasta 1995 incluye la parte de la deuda de rubros especiales.
8. Antes de 1997 las obligaciones no eran exhibidas por separado como un subrubro de la deuda general.
9. Calculado como efectivo neto de las actividades operativas según el estado de flujo de efectivo, hasta 1996 flujo financiero de efectivo.
10. A partir del ejercicio financiero de 1995, los rubros especiales con una posición accionaria establecida en estados financieros de empresas individuales para efectos fiscales no están incluidos en los estados financieros consolidados según la HGB. Los rubros especiales presentados a partir del ejercicio fiscal de 1994 fueron publicados en 1995 como un ingreso extraordinario por un monto de 449 millones de euros. Este ingreso adicional fue asignado a utilidades retenidas. Como resultado de esta reclasificación, las utilidades antes de impuestos, la utilidad neta para el año, las utilidades retenidas y el capital (incluso la parte del capital de rubros especiales) eran presentados todos con sus correspondientes totales más altos.
11. En 1996 el valor nominal de las acciones estaba repartido a 2.56 euros, las cifras de años anteriores fueron ajustadas.
12. €0.58 sobre acciones preferentes.
13. Utilidad neta menos resultado extraordinario.
14. A partir del ejercicio fiscal de 1997 Condor deja de ser incluida.
15. El método de cálculo cambió.
16. A partir de 2000 el número de vuelos incluye sólo "vuelos reales". La descontinuación de transportes terrestres sobre todo por parte de Lufthansa Cargo ha llevado a marcadas divergencias en comparación con años anteriores.

a principios de 1992, los empleos siguieron aumentando durante el primer semestre de ese año:

Había una idea generalizada de que éramos inmortales. Incluso cuando la crisis era evidente, la gente seguía pensando: "Somos la línea aérea alemana, una empresa paraestatal y una organización prestigiada. Jamás nos dejarán morir".

— Jürgen Weber, presidente de Lufthansa hasta junio de 2003

En 1992, cuando sólo contaba con liquidez para operar durante 14 días, Weber se dirigió a todos los bancos alemanes importantes con el fin de solicitarles dinero para pagar los sueldos de los empleados. Ningún banco privado creía que Lufthansa podría sobrevivir. Sólo una institución paraestatal, la Kreditanstalt für Wiederaufbau, aceptó facilitarle fondos.

Talleres para renovar el desarrollo

El punto de partida del viraje fue un programa de cuatro semanas sobre administración del cambio, en el cual un grupo de jóvenes gerentes convencieron a Weber que se necesitaba un proceso para renovar el desarrollo fundamental.

Como resultado de ello, Weber invitó a unos 20 altos directivos al centro de capacitación de Seeheim para que asistieran a una reunión de "cambio de mentalidad", que más adelante sería designada con el nombre de "reunión de manejo de la crisis", en la cual se hablaría de la urgencia de la situación actual.

Antes de esa reunión las personas no estaban muy conscientes de que se necesitara un cambio, Después de pasar tres días en Seeheim, todos coincidían en que se necesitaba un cambio radical. Los hechos eran demasiado evidentes y sorprendentes.

Nadie tenía una idea clara de la gravedad y la brutalidad de la crisis. Tras una larga fase de negación. . . la gente empezó a buscar a chivos expiatorios pero enseguida aceptó que era urgente empezar a actuar. Después todo ocurrió muy rápido. Nos comprometimos a cumplir metas. . . que eran muy ambiciosas y nadie creía que alguna vez se podrían alcanzar. . . El punto crítico estaba en cómo conseguir que otros administradores y empleados se involucraran.

— Wolfgang Mayrhuber, desde junio de 2003 presidente de Lufthansa y exmiembro del Equipo de Operaciones

Una forma de difundir el sentimiento de urgencia fue repetir el taller de Seeheim tres veces, con distintos grupos, cada uno de ellos compuesto por 50 gerentes. El objeto era propiciar que otros administradores pasaran por el mismo proceso y sintieran la amenaza y la urgencia, en lugar de tan sólo presentarles los hechos y la estrategia correcta a implementar. La experiencia de Seeheim convenció a la mayor parte de los altos directivos y logró que se comprometieran a cumplir metas muy ambiciosas.

Las reuniones de Seeheim produjeron 131 proyectos o acciones clave que hablaban de drásticos recortes de personal (8000 empleos), costos más bajos en rubros ajenos al personal, entre ellos adelgazamiento de la flotilla (un ahorro de 400 millones de marcos alemanes) y el incremento de ingresos (700 millones de marcos alemanes) para poder compensar las pérdidas que entonces sumaban 1300 millones de marcos alemanes.

Administración del viraje

El consejo ejecutivo constituyó el "Equipo OPS" (equipo operativo), un grupo pequeño y poderoso que se convirtió en un importante motor para la implementación de los 131 proyectos del "Programa 93". El equipo OPS hizo un enorme esfuerzo y consiguió activar las iniciativas del Programa 93 definiendo actividades concretas y vigilando, asesorando y apoyando de forma permanente a los gerentes de línea, los cuales, al final de cuentas, se encargarían de implementarlo.

Weber, para demostrar su compromiso incondicional con el equipo OPS, tomó una serie de medidas simbólicas y muy importantes, entre otras, ubicó el despacho del equipo OPS junto al suyo e invirtió una enorme cantidad de comunicación personal, por ejemplo, sosteniendo reuniones de consejo.

Nuestra apertura ante los empleados acerca de esta situación fue clave para el viraje y nos permitió desarrollar metas comunes para los empleados, la gerencia, los consejos de trabajadores y los sindicatos. Incluso pudimos discutir cuestiones como la reducción de personal y el aumento de la productividad de forma abierta y personal.

— Jürgen Weber

Weber encabezó de forma personal tantas de las reuniones como le fue posible. Otros altos directivos también sostuvieron reuniones de consejo en sus departamentos y, en 2003, esta práctica todavía estaba muy generalizada a lo largo y ancho de Lufthansa. La participación de Weber estuvo acompañada de varias acciones visibles, como el hecho de que los miembros del consejo ejecutivo renunciaran a 10 por ciento de sus sueldos anuales en 1992 o que aceptaran que los automóviles que les proporcionaba la empresa fueran más pequeños.

Durante el viraje se implementó con éxito alrededor de 70 por ciento del Programa, o unos 93 proyectos. Más adelante se pondría en marcha el restante 30 por ciento y su implementación seguía vigente en el 2003. Weber, para no perder el consenso de los sindicatos, a propósito no insistió en la implementación inmediata de ese 30 por ciento restante. La ausencia de huelgas y el alto grado de consenso entre la gerencia y otros grupos de interés, en particular los sindicatos de trabajadores, fue una característica notable del manejo de la crisis en Lufthansa. Esta filosofía imperó durante todo el proceso de cambio, hasta entrada la década de los noventa.

Renovación sostenible (1993–2001)

En noviembre de 1993, 18 meses después de la reunión de manejo de la crisis, se hicieron visibles los primeros efectos del esfuerzo y Lufthansa anunció al público su primer éxito.

Sin embargo, Lufthansa estaba bien consciente de que esta recuperación superficial no bastaba para sostener el éxito y que tenía que ocurrir un cambio más profundo. Para asegurar su futuro, tenía que atacar cuestiones más amplias, por ejemplo la privatización, la estructura organizacional y el ahorro estratégico de costos. Como dijo Jürgen Weber:

Hemos aprendido la lección. No debemos invertir en crecimiento contando con que las economías de escala se darán de forma "automática". En esta transformación necesitamos una segunda fase. Es imposible que la gente aplique una nueva forma de pensar, actuando con las viejas estructuras. Para poder conseguir un verdadero cambio de mentalidad tenemos que reestructurar Lufthansa, crear transparencia y no perder de vista los costos. Este proceso es mucho más difícil que el manejo de una crisis aguda.

De línea aérea paraestatal a grupo de aviación privado

Desde el inicio del cambio, Lufthansa comenzó a negociar la privatización con el gobierno alemán. Un obstáculo crítico fue reemplazar el fondo de pensiones "VBL" (VBL-Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder) que unía a Lufthansa al Estado alemán. Era en extremo difícil romper estas "ataduras de oro".

En mayo de 1994 el problema del fondo de pensiones quedó resuelto. El gobierno alemán redujo su participación a 36 por ciento y acordó un pago de 1000 millones de marcos alemanes al VBL para cubrir los desembolsos a los jubilados actuales, así como para hacer un pago y ofrecer una garantía para la constitución de un fondo de pensiones independiente de Lufthansa. La empresa fue privatizada del todo en 1997.

A principios de la década de los noventa Lufthansa tenía seis departamentos (finanzas, personal, ventas, marketing, mantenimiento y operaciones de vuelo), cada uno de ellos estaba encabezado por un miembro del consejo ejecutivo (véase la figura 2). Esta estructura era ineficiente y mostraba síntomas como la excesiva ingerencia de los altos directivos en problemas operativos, los procesos de decisión lentos, la poca transparencia, la imposibilidad de adjudicar responsabilidad sobre los resultados de los actos, la escasa proximidad con el mercado y la excesiva sensibilidad ante las fluctuaciones importantes del mercado de las líneas aéreas.

Lufthansa sabía que, con la estructura existente, no podía responder a los retos emergentes de la competencia. Por lo tanto, el propósito del proceso de reestructuración era incrementar la transparencia de los costos y los ingresos, así como acercarse al mercado y disminuir la fragmentación de los procesos de decisión.

Durante el proceso de considerar diferentes alternativas organizacionales, surgió la idea básica de que Lufthansa tendría más éxito como un grupo federado de unidades pequeñas e independientes que como un bloque monolítico funcional. Como resultado, Lufthansa se fijó la meta de dejar de ser una empresa aérea para convertirse en un grupo de aviación y, más específicamente, convertirse en un proveedor de servicios de transporte aéreo líder en el mundo.

La segunda mitad de la década de los noventa representó una fase en la que todo le salió bien a Lufthansa. Todo lo que tocábamos se convertía en oro. Habíamos dejado de tener un enemigo externo. Este periodo nos dio un poco de tiempo para respirar y proseguir en otros campos de actividad.

— Holger Hätty, director de Estrategia Corporativa

Al final de cuentas, seis áreas de negocios quedaron separadas de manera formal en forma de subsidiarias autónomas e independientes desde el punto de vista legal y estratégico: Lufthansa Passage Airline (Servicio a pasajeros; Lufthansa German Airline y Cityline), Lufthansa Cargo AG (logística), Lufthansa Technik AG (servicio de mantenimiento, reparación y remodelación), Lufthansa Systems GmbH (servicios de TI), Thomas Cook (viajes turísticos) y LSG Sky Chefs (servicio de alimentos). (Véase la figura 3). El Servicio a Pasajeros (que había sido lo más importante de lo que fuera Lufthansa), con más de 30 000 empleados en la cabina de piloto y la cabina, en las estaciones de tierra y en ventas en todo el mundo, fue el único que permaneció bajo la influencia diaria de la alta gerencia.

En 2003 el Consejo de Administración del Grupo Lufthansa dirigía las actividades de todo el grupo por medio de cuatro funciones centrales: Oficina de Presidencia, Servicio a Pasajeros, Finanzas y Administración de Recursos Humanos.

Cada una de las seis unidades de negocio principales tenía la meta de un crecimiento rentable y sostenido, así como un puesto máximo en su segmento del mercado mundial (véase la figura 4). La mayor parte de estas áreas de negocios ya eran líderes. Sin embargo, sus estrategias para el crecimiento y la globalización variaban de forma significativa.

Con el tiempo, cada una de las distintas subsidiarias también desarrolló una relación estratégica única con la marca Lufthansa. Por ejemplo, Servicio a Pasajeros se fue asociando cada vez más con la marca Star Alliance, además del nombre Lufthansa. Servicios Técnicos y Carga también dependían mucho del nombre Lufthansa para su actividad. No obstante, LSG Sky Chefs a propósito se distanció de la marca Lufthansa para establecerse mejor como un nombre internacional en los mercados locales a los que atendía.

En 2002 el Grupo Lufthansa generó un total de ingresos de 17 000 millones de euros, o sea 1.7 por ciento más que en 2001. Las líneas aéreas del grupo obtuvieron ingresos de su tráfico por un monto de 12 000 millones de euros, o un decremento de 1.8 por ciento en comparación con el año anterior. Sin embargo, gracias a sus capacidades para ver hacia el futuro y a su política de precios, Lufthansa pudo incrementar la utilización de su capacidad y mantener estables los rendimientos promedio. Otros ingresos operativos aumentaron 11.3 por ciento, a 4900 millones de euros, debido a la expansión del Grupo consolidado. Otra utilidad de operación aumentó 42.7 por ciento a 2100 millones de euros.

Nuestra estrategia ha quedado validada una y otra vez desde 2000. El crecimiento por medio de asociaciones y la idea de un grupo de aviación nos coloca en una posición menos vulnerable ante las fluctuaciones en el contexto más estrecho del mercado de las líneas aéreas.

— Holger Hätty

FIGURA 2 Estructura organizacional de Lufthansa en 1991

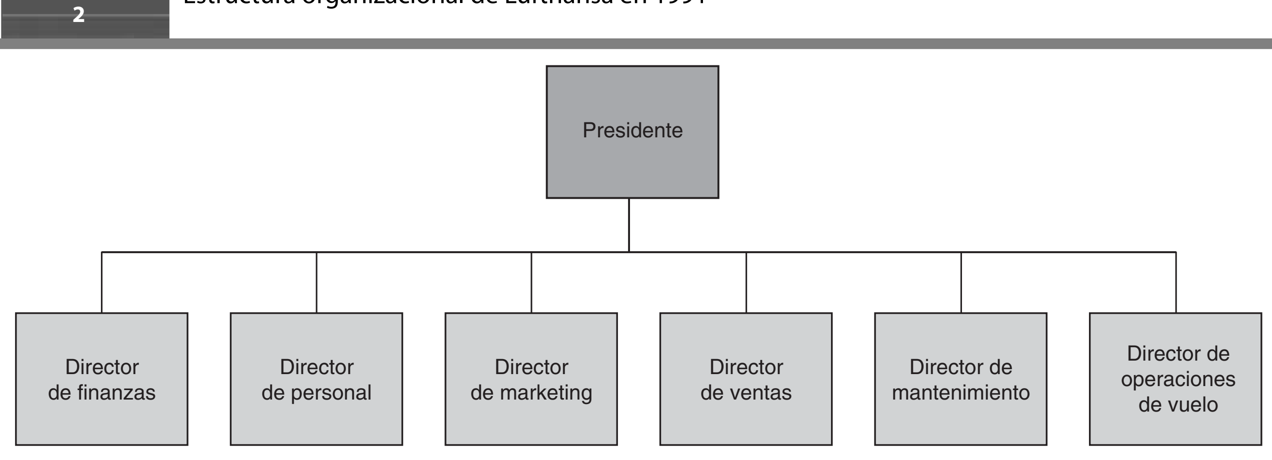
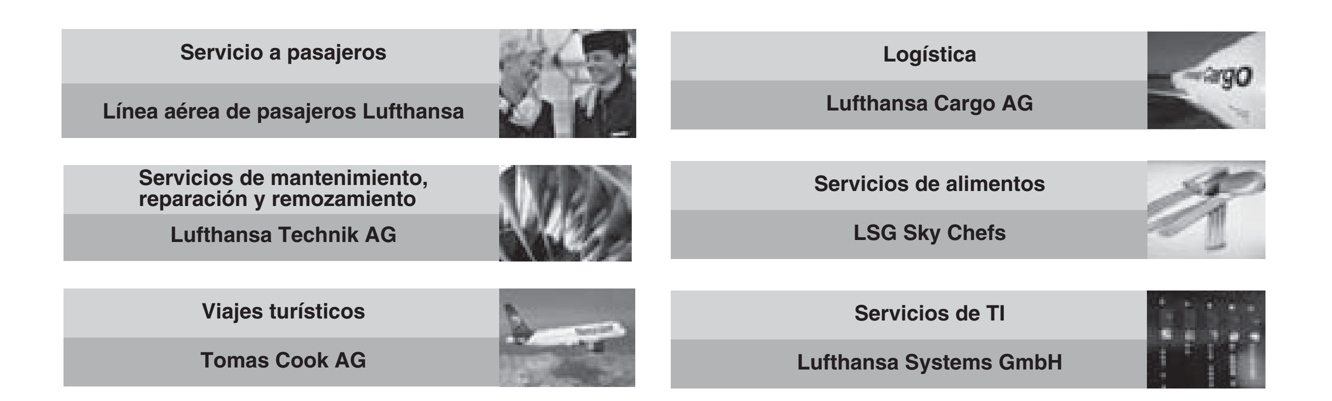


FIGURA 3 Grupo Lufthansa y sus segmentos de negocios en 2003



Formación de una red estratégica. The Star Alliance

Además de concentrarse en desarrollar una nueva estructura dentro de la organización, Lufthansa trabajó de forma constante en sus relaciones externas. Después de haber tenido un enorme exceso de capacidad por aplicar la filosofía del "crecimiento mediante la fortaleza interna", la empresa optó por otra estrategia, es decir, la del "crecimiento por medio de asociaciones".

Lufthansa fue uno de los miembros fundadores de Star Alliance, la red de líneas aéreas más amplia, y tal vez la más competitiva del mundo (véase la figura 5). En 2003, Star Alliance tenía ya 14 miembros, los cuales operaban desde 894 destinos en 129 países. Ese mismo año se sumaron otras tres líneas aéreas: Asiana Airlines, LOT Polish Airlines y Spanair.

Star Alliance inició sus operaciones el 14 de mayo de 1997. El hecho de haber ingresado a Star Alliance de inmediato tuvo un efecto visible en la utilidad de Lufthansa, la cual informó que, en 1997, la cantidad extra de 492 millones de euros de utilidad de la operación de la empresa se había dado como resultado de la alianza.

En 2003 habían surgido tres alianzas globales más: Oneworld, World-Wide Reliability y Skyteam (véase la figura 6). Con el lanzamiento de Oneworld en febrero de 1999, la competencia en el sector de las líneas aéreas había tomado otra dimensión. Esta nueva alianza tenía cinco miembros fundadores, un logotipo común y compartía la visión de Star Alliance de vincular de forma ininterrumpida las redes de rutas de las líneas aéreas que formaban parte de la alianza.

FIGURA 4 Posición competitiva de las empresas de Lufthansa en 2003

Pasaje	Primera en Europa, Star Alliance líder mundial (23% del mercado)
Logística	Primera en el mercado de aeropuerto a aeropuerto (7% del mercado)
Technik	Primera en la rama civil MRI (10% del mercado)
Servicios de alimentos	Primera en servicios de alimentos a líneas aéreas (35% del mercado)
Servicios de TI	Especialista en TI para líneas aéreas con una participación líder del mercado
Touristik	Segunda en Europa (20% del mercado)

En términos estratégicos estos desarrollos tuvieron vital importancia. A finales del siglo XX la estructura económica del sector de las líneas aéreas empezó a dejar atrás la competencia entre líneas aéreas para dirigirse a la competencia entre redes. En consecuencia, las redes de líneas aéreas comenzaron a trabajar para intensificar la integración y las estrategias comunes de la alianza. Sin embargo, el reto más grande para Star Alliance en 2003 era encontrar el equilibrio entre la integración de la administración de la red y asegurar la independencia de cada miembro.

Por tradición, el centro de las alianzas de las líneas aéreas era compartir los códigos; es decir, utilizar los mismos números de vuelo. También realizaban importantes sinergias por medio de actividades conjuntas de ventas (publicidad conjunta, programas comunes de viajero frecuente, contratos conjuntos con agencias de viajes, etc.), investigación de mercados colectiva, instalaciones compartidas (por ejemplo salas de espera) e intercambios de personal.

Además de estas sinergias operativas que siempre han sido importantes, en 1999, Star Alliance empezó a integrar actividades administrativas mucho más demandantes, las cuales requerían una estructura organizacional conjunta para toda la alianza.

En diciembre de 1998 las líneas aéreas de Star Alliance formaron un equipo administrativo que tendría por objeto dirigir las actividades diarias de la alianza. Jürgen Weber defendió personalmente la necesidad de una estructura organizacional permanente para poder dar mayor fuerza y dinamismo a la alianza. El recién designado Consejo de Administración de Alliance constaba de seis ejecutivos que eran los encargados de abordar todas las cuestiones estratégicas de la red (véase la figura 7).

Había cuatro cuestiones centrales de importancia estratégica:

- La red global
- Marketing y ventas
- Desarrollo de aparatos y productos
- Tecnología de la información

Con la nueva estructura implementada, Alliance avanzó más allá de la etapa de una colaboración basada en comités. En 2003 la inversión conjunta de Star Alliance en publicidad global durante más de cinco años dio por resultado una sólida posición de mercado y una instauración efectiva de la marca. A pesar de que se sabía que una verdadera integración estratégica exigía la fusión de las distintas culturas corporativas de los socios, la actitud y disposición de Lufthansa a avanzar más en esta dirección cambió a principios del siglo XXI. Tras un periodo de euforia de alianzas, Lufthansa cambió su percepción del potencial y el grado de integración óptima de Star Alliance.

> *En los primeros años el lema de Lufthansa era "todo lo relacionado con la mayor integración de la alianza es bueno". A partir de 2000 ha habido un enfoque diferente, más acorde con la idea de que 80 por ciento de las soluciones que cada socio pueda en verdad dejar atrás es mejor que 99 por ciento de soluciones que engendran negatividad.*
>
> — Carsten Spohr, director de Pasaje, Administración de Alliance

Una razón central para que cambiaran las percepciones de Lufthansa fue que una mayor integración en el interior de la alianza afectaría a sus otras empresas. La estrategia común de la red y la integración cultural estaban inevitablemente vinculadas a cuestiones críticas relativas a la marca y la identidad dentro del Grupo Lufthansa. La especialización dentro de Star Alliance y, en particular, la extensión planeada de las compras conjuntas podrían provocar graves problemas económicos para ciertas subsidiarias de Lufthansa.

Por ejemplo, la búsqueda de sinergias en el interior de Star Alliance incluía el desarrollo conjunto de soluciones de TI. En abril de 1999 el consejo de administración de Star Alliance asignó al departamento de TI de United Airlines que desarrollara una organización central de TI para Star Alliance, la cual, en ese tiempo, representaba una enorme

FIGURA 5 Evolución de Star Alliance

14 de mayo de 1997 Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways International y United Airlines inician la red Star Alliance.	**Marzo de 1999** Ansett Australia y Air New Zealand se unen a la red de Star Alliance.	**Marzo de 2000** El Grupo de Austrian Airlines, compuesto por Australian Airlines, Lauda Air y Tyrolean Airways se convierte en el décimo miembro de Star Alliance.	**Marzo de 2003** Asiana Airline se une a la red de Star Alliance. **Abril de 2003** Spanair se une a la red de Star Alliance.
Octubre de 1997 VARIG Brazilian Airlines se une a la red de Star Alliance.	**Octubre de 1999** Con el lanzamiento oficial de Eent en Tokio, ANA se une a la red de Star Alliance y Singapore Airlines gana oficialmente el estatus de observadora para unirse a la alianza.	**Abril de 2000** Singapore Airlines se une a Star Alliance. **Julio de 2000** British Midland y Mexicana Airlines se unen a Star Alliance.	**Octubre de 2003** LOT se une a Star Alliance

FIGURA 6 Comparación de alianzas (julio de 2001)

	Pasajeros (miles)	Flotilla	Empleados	Destinos
Star Alliance	292 000	2 058	277 600	729
Oneworld	209 000	1 852	270 044	565
Sky Team	176 700	1 013	155 000	472
Worldwide	168 542	1 263	160 797	~ 500

amenaza para el mercado principal de Servicios de TI de Lufthansa.

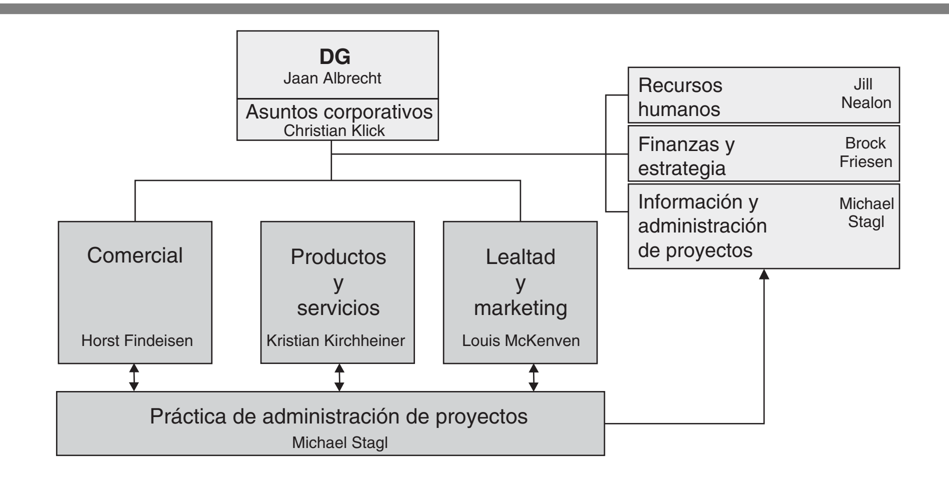
Otra cuestión crítica eran los graves problemas económicos que estaban padeciendo distintos miembros de Star Alliance. Por ejemplo, si bien Star Alliance salvó a Air Canada de la quiebra en 1999 con una inyección financiera de 490 millones de euros, no le prestó la misma ayuda a la línea aérea australiana Ansett, la cual terminaría por declararse en quiebra en septiembre de 2001 y volaría por última vez el 2 de abril de 2002.

Al final de 2002, United Airlines, un socio fundador de la alianza, y su miembro más grande, reportó pérdidas récord por 3200 millones de euros y declaró que se encontraría en la situación establecida en el capítulo 11 de la Ley de Quiebras de Estados Unidos a partir del 9 de diciembre de 2002. Jan Albrecht, presidente de Star Alliance, dijo al respecto:

> *Las actividades seguirán como siempre en United y toda la Alliance. Los clientes no notarán la diferencia.*

Además de las medidas convencionales para reducir los costos en 1100 millones de euros y las reducciones de costos materiales por 1400 millones de euros al año, United proyectaba expandir más los códigos y los ingresos com-

FIGURA 7 Estructura de Alliance GmbH en 2003



partidos para poder manejar su crisis. Con ese fin United renegoció con Lufthansa las ventas en América del Norte, las cuales proporcionarían a United 90 millones de euros adicionales al año.

Además de nuestra racionalización de las finanzas, utilizaremos nuestras competencias centrales de forma más plena (la red de rutas sin paralelo, nuestras sólidas alianzas y nuestro programa de viajero frecuente que es el mejor del mercado) para volver a colocar a United entre los transportistas aéreos líderes del mundo.

— Glenn Tilton, presidente de United Airlines

La importancia de United Airlines como socio clave de Alliance no era cuestionada en Lufthansa. Estaba claro que la situación financiera de Lufthansa cambiaría de forma fundamental sin su fuerte socio estadounidense y que encontrar a otro equivalente estadounidense en 2003 no era una opción.

La Alliance no es una solución cuando los miembros empiezan a tener problemas financieros serios. No estamos en posición de salvar a United en lo financiero. Se trata de nuestro socio más importante, pero no lo podemos ayudar más allá de la transferencia de conocimiento técnico, porque de lo contrario estaríamos poniendo en riesgo nuestro bienestar. Ésta es la única estrategia realista ante los hechos actuales.

— Carsten Spohr

Lufthansa descartó la ayuda financiera y comenzó a discutir escenarios iniciales. Al mismo tiempo, hizo esfuerzos por apoyar a United con intercambio de experiencia y transferencia de conocimiento para el manejo de la crisis.

El programa 15

Además de la organización a largo plazo y la reestructuración estratégica, la gerencia de Lufthansa no cesó de dar prioridad al ahorro estratégico de costos después del cambio.

Ante nuestra situación financiera actual, si no emprendemos acciones ahora, volveremos a afrontar una seria crisis dentro de un par de años.

— Jürgen Weber en 1996

A mediados de la década de los noventa una parte importante de los proyectos del Programa 93 habían sido implementados y perduraba la crisis de 1991, por lo cual Weber decidió seguir con el proceso de transformación más allá y dar al Programa 15 un renovado vigor.

El Programa 15 era un programa amplio para la administración estratégica de costos diseñado para conseguir que Lufthansa fuera más competitiva por medio de la administración de costos y el cambio cultural, lo cual daría por resultado que el personal fuera más consciente de los costos en todos los niveles de la organización.

El número "15" representaba los 15 peniques alemanes por SKO ("kilómetros recorridos por asiento" o la meta del costo para transportar un kilómetro un asiento de avión). Lufthansa tenía la intención de reducir los costos de 17.7 peniques en 1996 a 15 en 2001. Esto implicaba una reducción general de costos de 20 por ciento en un plazo de cinco años (una reducción de cuatro por ciento anual en todo el Grupo Lufthansa).

El Programa 15 a propósito fijaba metas que representaban un reto, pero que eran alcanzables. Los gerentes de línea eran los encargados de las reducciones de costos, por lo tanto, la realización del Programa 15 fue integrada a sus metas gerenciales "normales" y constituía parte de las expectativas de su desempeño.

Como en el caso del viraje, se formó un equipo de proyecto para vigilar y mantener el mencionado programa.

No se hicieron compromisos respecto a las metas, pero el equipo del Programa 15 consultó con los gerentes de línea cómo abatir costos y trató de resolver problemas por medio de una discusión abierta con las personas encargadas de la implementación. Una estrecha vigilancia y los resultados compartidos de manera abierta (datos reales del desempeño de cada administrador eran publicados con regularidad) aseguró que todos asumieran su responsabilidad en los resultados y la retroalimentación constante.

Para llamar la atención a las metas estratégicas de los costos y conservar el enfoque en ellas, el Programa 15 dependió del apoyo de la alta gerencia y de una serie de medidas simbólicas y también significativas. Tal como el equipo OPS, el Programa 15 fue ubicado junto a la oficina de Weber. Las medidas para reducir los costos fueron exhibidas en la sala de las reuniones de consejo, en informes semanales en el *Lufthanseat* (el periódico del personal) y en publicaciones generales que hablaban de algunos casos impresionantes de éxito.

Cuando el Programa 15 llegó a su fin en 2002, Lufthansa reportó 689 millones de euros de utilidades, que estaban en el segundo lugar de los mejores resultados en la historia de la empresa.

La huelga de pilotos (2001)

Los resultados anuales de 2000 fueron extraordinariamente buenos, pero a finales de ese año, en la pantalla del radar de Weber habían comenzado a aparecer las primeras pequeñas señales de una debilidad económica, en particular en el crecimiento de las ventas.

Weber estaba planeando las primeras medidas de las nuevas iniciativas para el ahorro de costos que se aplicarían para la primavera de 2001, pero los pilotos, ante las cifras anuales tan buenas obtenidas en 2000, comenzaron a solicitar un aumento de sueldo muy alto.

Ya desde el otoño de 2000, el sindicato de los pilotos ("Vereinigung Cockpit" [VC]) había informado a la alta gerencia de Lufthansa que las negociaciones en torno a los sueldos y salarios serían muy duras.

> *En octubre de 2000, el VC había dejado de cooperar con nosotros y anunciado que no pensaba sostener charla alguna en torno a ninguna cuestión mientras no se resolviera la cuestión de los sueldos. Y cumplieron su palabra. Se negaron a toda comunicación durante unos cuatro meses hasta que, en febrero de 2001, se iniciaron las negociaciones sobre los sueldos y salarios.*
>
> — Oliver Kaden, director de Relaciones Industriales con Tripulaciones de Vuelo en 1999-2003 y director de la oficina del presidente a partir de junio de 2003

Así, la ronda de negociaciones salariales más ruda en la historia de Lufthansa inició con los pilotos en la primavera de 2001. El sindicato de pilotos (VC) demandó un incremento salarial de alrededor de 30 por ciento y subrayó sus demandas durante una huelga de advertencia, durante la cual amenazó con que tomaría medidas de confrontación.

Acorde con la cultura corporativa de Lufthansa orientada al consenso, Stefan Lauer, un miembro del consejo ejecutivo, trató de negociar con los pilotos en una charla personal informal. Pero se cuenta que el VC, "por presión" de sus miembros, no quedó satisfecho con las charlas a escondidas. Por lo tanto, la gerencia de Lufthansa decidió acelerar las negociaciones a su manera y se negó a hacer concesión alguna de forma voluntaria. Parecía más bien un intercambio de posiciones que un proceso real de negociaciones con miras a cambiar las cosas. Las barreras levantadas por los dos bandos llegaron a tal altura que durante 13 días de mayo éstos no pudieron llegar a un arreglo ellos solos. El 23 de mayo, tras siete rondas de negociación infructuosas, se pidió a Hans-Dietrich Genscher, exsecretario de Estado de Alemania, que fungiera como árbitro. Con su ayuda, por fin se llegó a un nuevo contrato salarial el 8 de junio de 2001.

¿Qué permitió que un grupo de profesionales articulara sus demandas y escalara las negociaciones a estas enormes razones? En primer lugar, como los pilotos eran un grupo de profesionales, no estaban tan integrados a la empresa. Pasaban la mayor parte de sus horarios laborales en el aire y muy poco tiempo en la empresa. Por consiguiente, habían desarrollado su propia subcultura, la cual estaba desconectada del resto de la organización.

La situación se agravó por el hecho de que los pilotos en general estaban formando cada vez más redes entre empresas, como el caso de la European Cockpit Association (ECA) desde 1991 y el crecimiento progresivo de la Association of Star Alliance Pilots (ASAP) desde 1998, dentro de la Star Alliance, con alianzas cruzadas. En este contexto, en 2000, Lufthansa y VC realizaron de forma conjunta un estudio de una muestra internacional de los sueldos y las condiciones de trabajo de los pilotos. Éste reveló que, de entre los pilotos europeos (KLM, SR, SK, AF y BA), los de Lufthansa estaban en la banda que percibía un sueldo intermedio, pero que todas las líneas europeas pagaban sueldos bastante más bajos que las estadounidenses. Con base en esta evaluación los pilotos de Lufthansa comenzaron a sentir que estaban en desventaja, aun cuando se encontraban en el grupo de los que ganaban sueldos altos.

> *Los pilotos estaban cada vez más apegados al ámbito internacional basado en las redes, mientras que los otros grupos de profesionales se identificaban con Lufthansa.*
>
> — Christoph Fay, director de Marketing de Recursos Humanos del Grupo Lufthansa

Una parte importante del descontento y la severidad vinculada al argumento tenía raíces emocionales. Durante los años de la crisis experimentada a principios de la década de los noventa los pilotos, al igual que todo el mundo en Lufthansa, habían hecho considerables concesiones de forma voluntaria.

> *Las causas de los pilotos para estallar una huelga habían comenzado a originarse 10 años antes. Durante el cambio a principios de los años noventa, la empresa había convencido a los pilotos que Lufthansa sólo podría*

sobrevivir si todos los grupos de empleados hacían un sacrificio considerable. En consecuencia, los pilotos habían aceptado una serie de concesiones irreversibles. Algunos de los que más se habían opuesto a esta solución del pasado encabezaron la huelga en 2001. La situación fue exacerbada por el hecho de que los pilotos sentían que no estaban recibiendo un trato justo y que no se les consideraba lo suficiente. Todo esto creó las condiciones para el movimiento laboral de los pilotos. El sindicato de pilotos colocó esta "dinamita" en la empresa de forma intencional, sin pensar demasiado en las consecuencias que tendrían sus acciones. Tan sólo querían mandar una señal.

— Stefan Lauer, Consejo Ejecutivo, Recursos Humanos

La situación de la huelga de los pilotos ocurrió sobre todo por razones emocionales, en concreto porque sentían que no eran apreciados ni reconocidos. Después de que la empresa pudo atacar con éxito la crisis de 92, ésta se convirtió más bien en una cuyas operaciones de producción se realizan en masa, lo que explica por qué en la actualidad los pilotos reciben un trato más distante, en otras palabras, más tecnocrático.

— Oliver Kaden

La huelga de los pilotos tuvo un efecto de largo alcance en Lufthansa. Además de los 75 millones de euros que costó la huelga de dos días y medio en sí, también provocó que los costos permanentes anuales del personal aumentaran unos 125 millones de euros en total y que la cultura de la organización, en especial su espíritu comunitario, sufriera un gran daño. Al final de cuentas, el que los pilotos no estuvieran dispuestos a comprometerse terminó por ampliar la brecha que había existido siempre entre los pilotos y la tripulación de tierra.

El hecho de que un grupo ocupacional se mostrara tan poco solidario al perseguir sus propios intereses y desatender los de la empresa en general fue motivo de disgusto, inquietud y contraataques en toda la organización. Muchos empleados se dirigieron a la gerencia con comentarios de indignación, manifestando su ira contra las acciones de los pilotos que afirmaban que no eran comprendidos.

El desacuerdo llegó a un punto álgido el 17 de mayo con una contramanifestación organizada por la tripulación de tierra. Los pilotos habían convocado a una manifestación en la sala de espera del aeropuerto con el fin de explicar su posición a los pasajeros varados. Los miembros de la tripulación de tierra querían manifestar públicamente que la huelga de los pilotos estaba provocando inquietud en el interior de Lufthansa. Cuando los dos grupos estuvieron frente a frente en el aeropuerto se desató una acalorada discusión y faltó poco para que llegaran a la agresión física.

Además, el giro que tomaron los hechos le causó una gran decepción a Weber. Era la primera vez que Lufthansa no lograba generar un ambiente constructivo para las negociaciones con un grupo de profesionales. Los miembros de este grupo habían defendido sus intereses personales sin tomar en cuenta las repercusiones que esto tendría en la empresa en general. Para Weber, que había dedicado tantos años de trabajo a desarrollar la estrategia, la organización y la cultura de Lufthansa, esto fue como una bofetada personal.

La huelga de pilotos le dolió mucho a Jürgen Weber. En pocas palabras, los pilotos pusieron en riesgo todo aquello por lo que había luchado durante 10 años. Las cicatrices que quedaron en la organización después de todo eso todavía se pueden ver hoy en día.

— Ursel Reininger, director de Desarrollo Administrativo

La cultura orientada a la comunidad que caracterizaba a Lufthansa, la cual le había permitido afrontar la crisis en la década de los noventa, y que se consideraba crítica para afrontar la actual situación, había fracasado.

Al ver las cosas en retrospectiva, de varios rincones de la gerencia surgió cierta comprensión por las demandas de los pilotos. El debate en torno a si se había utilizado la estrategia interna de negociación correcta persistió. Sin embargo, los hechos del 11 de septiembre fortalecieron por un tiempo el espíritu de comunidad en el interior de Lufthansa.

El 11 de septiembre dejó la desavenencia en el cajón de atrás de la organización, pero todavía se puede sentir que la suspicacia, la aversión y una gran decepción no han desaparecido del todo.

— Ursel Reininger

Fortalecimiento del cambio constante (2001-2004)

D-Check

A finales de 2000 la gerencia de Lufthansa ya había comenzado a desarrollar una iniciativa que era una secuela del Programa 15.

A finales de 2000 ya habíamos comenzado a captar las primeras señales que nos indicaban que no nos podíamos dar el lujo de dormirnos sobre los laureles del pasado, sino que tendríamos que estar siempre muy activos y asegurar nuestro éxito.

— Peter Gerber, vicepresidente
y director de D-Check

A finales de 2000 presentíamos que el fin de los años dorados estaba cerca. Ese año fiscal fue el segundo entre los mejores de la historia de Lufthansa, para nosotros todo lucía como días soleados con cielos azules. Sin embargo, vimos nubes negras en el horizonte, pero nadie nos creyó.

— Holger Hätty

Jürgen Weber es un empresario prudente incluso en los tiempos buenos. Su lema siempre ha sido "nunca estés demasiado tranquilo" y, por lo mismo, trata de impedir la tranquilidad.

— Ursel Reininger

En abril de 2001 se tomó la decisión respecto al D-Check, el tercer programa orientado a los costos en el proceso de cambio de Lufthansa. La experiencia positiva que se había tenido con los programas anteriores (Programa 93 y Programa 15) llevó a Weber a utilizar un programa de estructura similar para la siguiente fase del proceso estratégico con el fin de ahorrar costos.

> *La experiencia que Lufthansa ha tenido con sus programas tiene dos caras. Por un lado los programas anteriores han repercutido en la organización de forma positiva, pero por el otro está el caso de algunas personas que han aprendido a tan sólo "ir lidiando" con el programa sin hacer gran cosa en realidad.*
>
> — Peter Gerber

Para contrarrestar el cansancio que el cambio y las nuevas medidas podrían provocar en la empresa, que de cualquier manera había estado sometida a grandes presiones, la gerencia decidió marcar una clara diferencia entre el D-Check y los programas que le antecedieron, tanto en su contenido como en la forma de comunicarlo.

A diferencia del Programa 15, que tan sólo tenía el propósito de abatir costos, el D-Check debería tener efectos a largo plazo y concentrarse en la liquidez. Para poder determinar el volumen del programa se empezó por consultar a las unidades de negocio. En concreto, se les pidió que estimaran el alcance de los riesgos (por ejemplo fluctuaciones de precios, caída repentina de la capacidad de carga o cuellos de botella infraestructurales) que podrían encontrar en los próximos tres años. Después de considerar la suma de todos estos riesgos potenciales, se pasó a determinar el peor escenario y, en tal caso, Lufthansa tendría que generar 1000 millones de euros a largo plazo con el fin de preparar al grupo para los riesgos futuros. Así, éste sería el objetivo de D-Check: reunir 1000 millones de euros a mediano plazo, de junio de 2001 a mayo de 2004.

El nombre "D-Check" era un recordatorio de la rutina más amplia de revisión que se realiza para confirmar que un avión vaya a funcionar bien, por lo tanto, el programa requería un "check up organizacional" sistemático que garantizara la capacidad de la empresa para competir. La idea básica del programa era desmembrar, probar y cambiar cualquier "parte" de la empresa que pareciera arriesgada o defectuosa.

Los encargados de estos proyectos eran 26 empleados de tiempo completo que trabajaban en la oficina matriz. Diez trabajaban en el equipo del proyecto corporativo, el cual dependía directamente de Weber. Los implicados solicitaron el trabajo y fueron sometidos a un estricto proceso de selección.

La responsabilidad de generar liquidez estaba a cargo de los gerentes de línea y de las unidades de negocio. Debido a los riesgos de su negocio, Servicio a Pasajeros era el que cargaba con mayor peso del D-Check (véase la figura 8).

En 2003 se inició un total de 600 proyectos vinculados al D-Check. De ellos, 70 por ciento se enfocó en reducir costos y 30 por ciento en obtener utilidades. Todas las actividades estaban sujetas a una vigilancia estricta y constante.

> *En los meses iniciales de las nuevas iniciativas, toda organización trata de resistirse a ellas y si no se puede comunicar un programa de forma efectiva durante ese tiempo, entonces todo está perdido.*
>
> — Peter Gerber

El D-Check estuvo acompañado de una estrategia de comunicación muy amplia, basada en tres pilares. En primer lugar se utilizaron medios impresos, entre ellos la revista de los empleados que era un barómetro que informaba cuál era la situación actual de la liquidez en *Lufthanseat*; una carta de agradecimiento a los líderes de proyecto por su ayuda en la implementación de un proyecto D-Check; artículos que abordaban temas específicos y proporcionaban información sobre antecedentes a las unidades de negocio y corporativas; y los medios internos como *InTouch* de LH Systems. El siguiente pilar era el de los medios electrónicos, como los comentarios que Weber hacía en Internet sobre la importancia de alcanzar las metas del D-Check o sobre información actual de proyectos individuales del programa. El tercer pilar, al que se le daba un énfasis especial, era la comunicación personal. En concreto, y a la luz de la buena situación financiera de Lufthansa, era fundamental demostrar la importancia del D-Check durante la fase inicial.

Jürgen Weber y el resto de la alta gerencia demostraron su compromiso con el programa comunicándolo de forma amplia; por ejemplo, entre otras cosas, en las reuniones de consejo, en otros eventos que incluyeron hasta 250 gerentes del grupo y también por medio de medidas como "Visita a bordo", en cuyo caso los miembros del consejo ejecutivo visitaban a algunos líderes del proyecto.

Además de la considerable cantidad de tiempo que la alta gerencia invirtió en el programa, se tomaron muchas otras medidas para iniciarlo, entre ellas los talleres en las unidades de negocio, una serie de 10 eventos masivos que llegaron a 1250 gerentes en el plazo de una semana o la comunicación gráfica de escenarios del peor caso y de puntos de referencia. No obstante, al principio el programa tuvo serios problemas debidos sobre todo a la falta de compromiso. Los hechos del 11 de septiembre cambiaron esta perspectiva de forma radical.

> *Al principio no todos los empleados entendían que fuera necesario otro proyecto de cambio, porque estaban pasando por una fase de opulencia y hasta cierto punto habían caído en un estado de inercia. El 11 de septiembre provocó un giro completo. En cuestión de segundos los ataques cambiaron por completo nuestro mundo. De un momento a otro nos encontramos en situación de crisis. Después de eso ya no hubo discusión alguna acerca de la necesidad de un cambio.*
>
> — Peter Gerber

Postulados básicos de la filosofía del programa D-Check

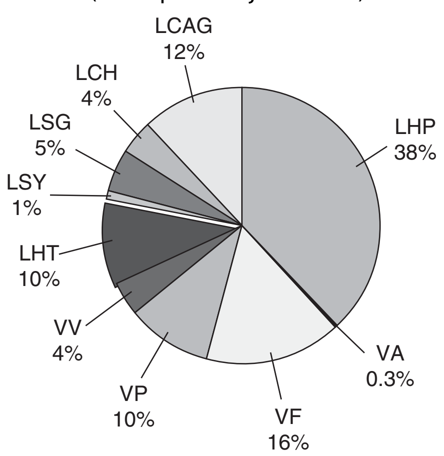
1. Medidas profilácticas para asegurar y reforzar la posición competitiva de Lufthansa a largo plazo ("asegurar el futuro").
2. Programa que abarca a toda la empresa, inclusive las unidades centrales y las de negocio (pasaje, logística, tecnología, servicios de alimentos, servicios de TI y las empresas de servicios y finanzas).
3. Revisión detallada de la estructura y los procesos preparados en específico para Lufthansa en términos de tiempos, costos y calidad de manera análoga al proceso D-Check aplicado a los aviones.
4. Definición de metas con base en el flujo de efectivo (costo-beneficio) para, a continuación, derivar los objetivos de la empresa.
5. Comunicación uniforme y transparente con el interior y el exterior.

Tareas del equipo del proyecto

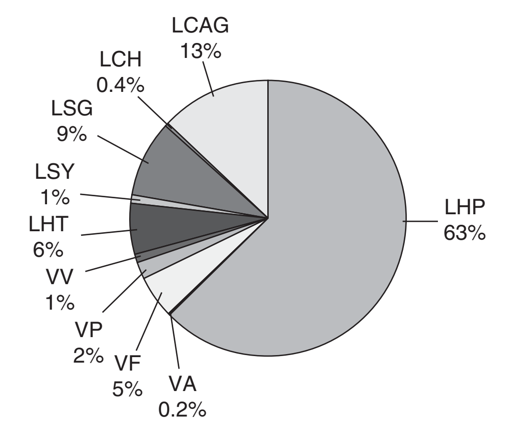
- Controlar y vigilar el D-Check a lo largo y ancho de todo el grupo.
- Aplicar el D-Check a las unidades centrales.
- Encabezar los proyectos de las unidades del grupo.
- Coordinar los proyectos de interfase entre las unidades de negocio.
- Apoyar los proyectos de las unidades de negocio.
- Coordinar medidas para mejorar las capacidades electrónicas.
- Digitalizar los procesos.
- Comunicar el D-Check (al mismo tiempo que la comunicación de Lufthansa).

FIGURA 8 Proyectos del D-Check y liquidez generada

Número de proyectos
(como porcentaje de Σ604)



Flujo de efectivo proyectado con base en 2004
(como porcentaje de Σ1326 millones de euros)



Después del 11 de septiembre el D-Check fue complementado con el "D-Check agudo", un paquete adicional al programa con un enfoque especial en el gasto de efectivo para 2002. Fortalecido por acontecimientos externos, el programa rebasó sus metas y, en julio de 2002, ya había cumplido con sus objetivos para todo el ejercicio fiscal de 2002 (véase la figura 9).

El 11 de septiembre

La noticia de los ataques contra el World Trade Center se extendieron por todo el Grupo Lufthansa como incendio incontrolable. Muchas personas de Lufthansa pasaron toda la tarde del 11 de septiembre frente a un televisor como en estado de choque y acongojadas y temerosas por sus colegas que viajaban en los aviones impactados, así como por las consecuencias que esto tendría para ellos mismos y la empresa.

El choque emocional, que al principio catalizó el traumatismo que dejó atónita a la gente, al poco tiempo se convirtió en una participación muy activa para afrontar la crisis.

Unos días después del 11 de septiembre predominaron la parálisis, la tristeza y el choque, era una especie de

momento apocalíptico. Como a los 10 días la gerencia del grupo convocó a los empleados a la cafetería y habló con ellos sobre los pasos que se seguirían. Cuando la gente conoció el plan de acción, el ambiente cambió de inmediato y se liberó una enorme fuerza para emprender la acción.

— Christoph Fay

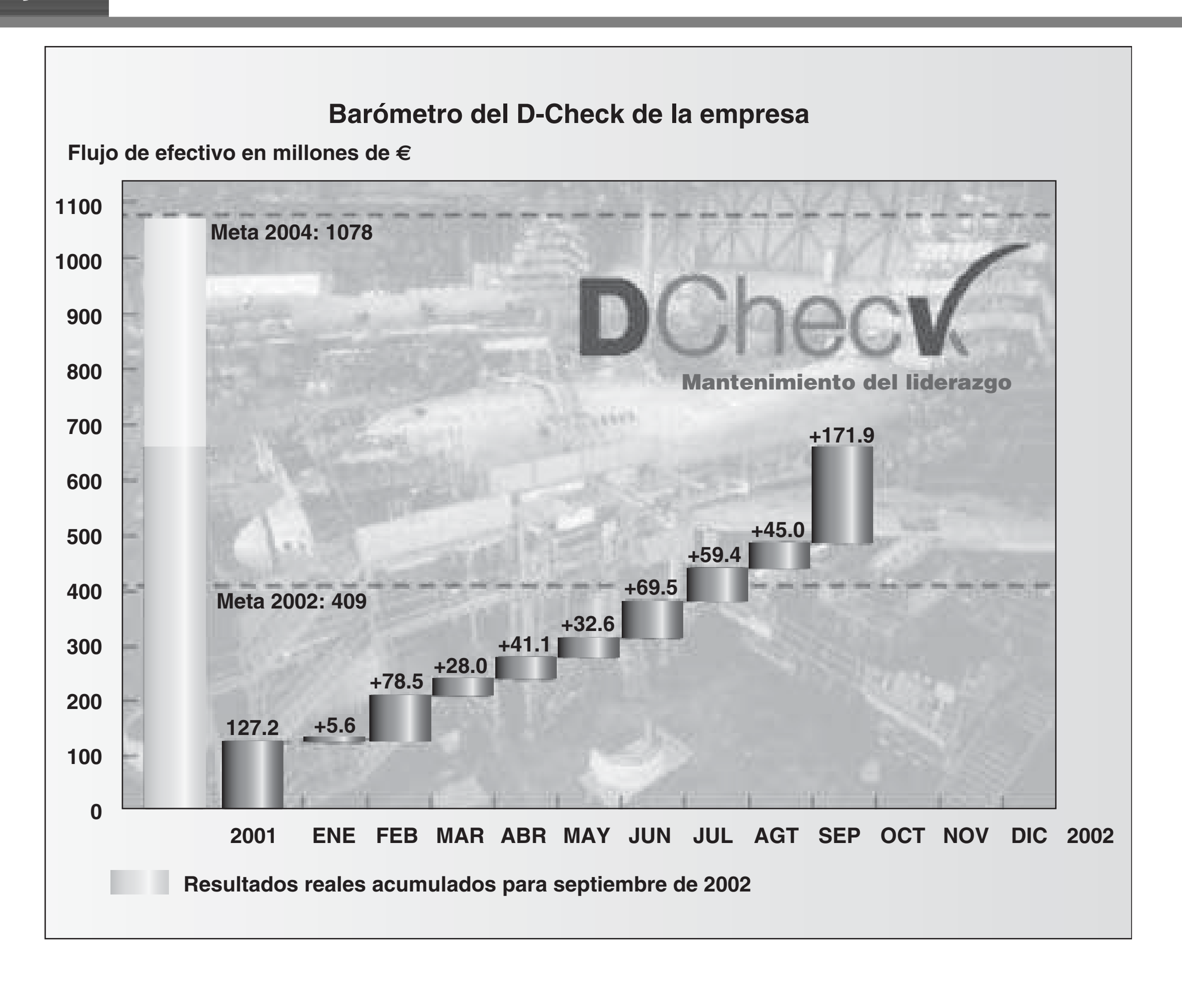
Trece de los 28 aviones de Lufthansa en camino hacia Estados Unidos pudieron dar marcha atrás. El resto tuvo que encontrar aeropuertos alternos en Gander y Halifax (Canadá). Además, el Equipo de Ayuda Especial, cuya tarea era proporcionar ayuda en caso de que un avión se accidentara, se puso en acción.

El Equipo de Ayuda Especial inició actividades de inmediato en las distintas plazas, por ejemplo ayudando a las personas que se quedaron varadas dentro de los aviones. El aeropuerto de Gander no estaba equipado para recibir aviones grandes, por lo cual no tenía escalerillas portátiles. Es más, algunos pasajeros no tenían visa para Canadá y no se autorizó su desembarque. Lufthansa fue la única línea aérea del mundo que se ocupó de sus pasajeros que habían quedado varados y que les brindó apoyo proporcionándoles artículos tan esenciales como ropa, comida, pañales, medicinas, asesoría y ayuda con los trámites administrativos necesarios para continuar su viaje. Más aún, este equipo tomó medidas de urgencia para prevenir mayor peligro, como retirar del Cercano Oriente a sus empleados y a las familias de éstos, así como cancelar los vuelos a zonas inseguras y a otras similares.

Los informes de los equipos de ayuda estaban cargados de emoción y se los comunicamos a todo el mundo. El señor Lauer nos contó cómo los pasajeros de primera clase que estaban en Gander tuvieron que esperar en catres amontonados en una iglesia y preparando sus alimentos, también nos habló de la gratitud de las personas porque las atendimos. Estas anécdotas nos ayudaron a digerir juntos esas experiencias y a sentirnos orgullosos por la mentalidad de ayuda, orientada al servicio, de Lufthansa.

— Silke Lehnhardt, director de la Escuela de Administración de Lufthansa

FIGURA 9 Barómetro del D-Check



Ciudad de Nueva York, jueves 11 de septiembre de 2001

8:45 a.m.:	El vuelo 11 de American Airlines, con 92 pasajeros a bordo, choca contra la Torre Norte del World Trade Center.
9:03 a.m.:	El vuelo 175 de United Airlines, un Boeing 767 con 65 pasajeros en vuelo de Newark a Los Ángeles, choca contra la Torre Sur del World Trade Center.
9:43 a.m.:	El vuelo 77 de American Airlines choca contra el Pentágono, en Arlington, Virginia.
10:05 a.m.:	La Torre Sur se derrumba.
10:28 a.m.:	La Torre Norte se derrumba.
10:29 a.m.:	El vuelo 93 de United Airlines, con 45 pasajeros a bordo, choca a unos 80 kilómetros de distancia de Pittsburgh, Pennsylvania.

El 11 de septiembre desató la mayor crisis que haya vivido el sector de las líneas aéreas desde la Segunda Guerra Mundial. Además de la drástica disminución en el número de pasajeros y cargamentos, la industria también se tuvo que enfrentar de repente a costos adicionales derivados del refuerzo de las medidas de seguridad y del incremento de las tarifas de los seguros. Tan sólo los resultados directos acumularon pérdidas por 15 000 millones de euros para las líneas aéreas, cifra equivalente a las utilidades de 20 años de los vuelos de toda la industria. Ya desde octubre de 2001 las líneas aéreas que venían registrando serias dificultades, como Swissair y Sabena, se habían declarado en quiebra. Unas 400 000 personas del sector de las líneas aéreas perdieron su empleo en el mundo.

Las consecuencias del 11 de septiembre superaron con mucho los riesgos que se habían calculado para el caso del peor escenario. Durante el cierre del espacio aéreo nacional de Estados Unidos, que duró cuatro días, Lufthansa canceló 233 vuelos, con el resultado de que 56 000 pasajeros no pudieron viajar conforme a lo programado. El número de pasajeros que no se presentaron también aumentó de forma considerable, en ocasiones incluso 50 por ciento más que en un día de actividades normales. La pérdida de utilidades, combinada con el costo de apoyar a los pasajeros y empleados, fue de casi 46 millones de euros.

Además, también se presentaron costos derivados de las medidas de seguridad en los aeropuertos (revisiones de seguridad de los pasajeros, equipaje y cargamento) y en los propios aviones (instalación de puertas reforzadas en la cabina del piloto, remoción de puntas y objetos cortantes de los cubiertos a bordo, de la contratación de Alguaciles del Cielo) y del incremento considerable del seguro de la flotilla. Siete días después del 11 de septiembre, las compañías de seguros cancelaron la cláusula de guerra y actos bélicos que cubría a las líneas aéreas. Las tarifas para la cobertura completa de guerra aumentaron más de 10 veces. Tan sólo la cobertura básica de la flotilla representó otra carga financiera de casi 50 millones de euros para el grupo. Con el incremento de costos de 2002, que fueron 224.2 por ciento más altos que en 2001, los gastos por seguros sumaron 107 millones de euros.

El aumento exponencial de los costos de Lufthansa contrastaba notablemente con la marcada disminución de 30 por ciento para la demanda de vuelos a América del Norte y de 17 por ciento para vuelos al Lejano Oriente. En los primeros meses después de los ataques, Lufthansa transportó a unos 30 000 pasajeros por día, alrededor de 25 por ciento menos de lo habitual. La demanda de los asientos de primera clase y de clase *business* cayó en particular, lo cual significó pérdidas por 50 millones de euros por semana. El negocio de la línea aérea no fue el único que salió muy afectado, también fueron otras empresas del Grupo Lufthansa. En concreto, Cargo de Lufthansa también registró cuantiosas pérdidas.

El hecho incomparable y único ocurrido el 11 de septiembre dificultó la posibilidad de hacer pronósticos para el negocio. La inseguridad, que nunca antes había tenido esta magnitud, complicó la planeación de medidas estratégicas para manejar la crisis.

Sólo algunas semanas después de los ataques, se definieron tres escenarios diferentes en términos de cómo se desarrollaría la demanda: el V, el U y el L. El "V" anticipaba una fuerte caída de la demanda y después una rápida recuperación. El "U" anticipaba que tras la notable caída inicial, la demanda llegaría a nivel promedio a mediano plazo y, después, volvería a aumentar. El "L" anticipaba que la demanda permanecería baja a largo plazo. Ahora, Lufthansa tendría que recurrir más que nunca a su capacidad para lidiar con las crisis.

Para manejar la crisis del 11 de septiembre Lufthansa volvió a aplicar varias de las medidas que había utilizado durante su viraje a principios de la década de los noventa.

> *Pudimos afrontar el 11 de septiembre sin ningún problema. Las personas sabían lo que tenían que hacer. Fue sólo como si nos dirigiéramos a un cajón, lo abriéramos, sacáramos el plan de la crisis y lo implementáramos.*
>
> — Holger Hätty

> *Lo que nos tomó nueve meses a principios de los años noventa, ahora sólo nos tomó nueve semanas, incluso con el mismo conjunto de herramientas.*
>
> — Jürgen Weber

Con el fin de recortar la capacidad de inmediato, se revisaron todas las rutas para conocer su rentabilidad y reducir la red. Incluso antes del 11 de septiembre, Lufthansa ya había decidido adelgazar su oferta original de vuelos y retirar 12 aviones de corto alcance de su flotilla. Sin embargo, ahora decidió dejar otros cuatro más en tierra. La nueva política dejó inactivos a 20 de los 236 aviones de Lufthansa y la gente esperaba que se les sumaran más.

Con el proyecto adicional del "D-check agudo", que se enfocaba en especial en el gasto de efectivo para 2002, el D-Check se convirtió en el programa de Lufthansa para la administración sistemática de costos y de múltiples proyectos. Fue fundamental para superar la crisis que se presentó después del 11 de septiembre.

> *Alteramos nuestro mensaje de inmediato y dijimos: "Ahora sólo importan tres cosas: los costos, los costos y los costos". A partir de ese momento todas las partes de costos eficientes de un programa se volvieron prioritarias.*
>
> — Peter Gerber

En cuestión de 17 días se había desarrollado un plan de acción, se le había presentado a los sindicatos y el consejo ejecutivo lo había aprobado. Este plan radical de acción general, además de reducir la capacidad, incluía otras medidas drásticas, como suspender de inmediato la inversión y la contratación, posponer los planes del Airbus A380 y cancelar el proyecto de comprar cuatro aviones Boeing 747-400. También se revisaron todos los planes para hacer inversiones, así como los demás proyectos actuales y planeados y, cuando se consideró conveniente, fueron archivados.

El reto mayor estaba en reducir los costos de recursos humanos de acuerdo con la ley, al mismo tiempo que la empresa permanecía flexible y conservaba su capacidad para regresar a la tripulación a su plena capacidad sin tardanza cuando la crisis comenzara a ceder.

> *Desarrollamos medidas had hoc y las clasificamos en tres niveles. El nivel 1 incluía medidas que se podían implementar con facilidad y rapidez. El nivel 2 incluía medidas más difíciles que primero tenían que ser coordinadas, como el empleo temporal o el despido de empleados durante el periodo de prueba. El nivel 3 incluía las medidas para un escenario catastrófico y que no queríamos tomar, pero que estarían disponibles para tomarse si se presentara una urgencia extrema en la que la supervivencia de la empresa dependiera de esto. Por fortuna nunca tuvimos que utilizar las medidas de los niveles 2 y 3.*
>
> — Dr. Martin Schmitt, vicepresidente general, ejecutivo de Personal y Servicios

Además de suspender las contrataciones se utilizaron otras medidas para reducir la capacidad, como vacaciones no remuneradas, tiempo libre en lugar de tiempo extra y vacaciones, y ofrecer más trabajos de medio tiempo a los empleados. También se convino con los sindicatos prolongar la duración del contrato salarial para la tripulación de tierra y de cabina, y posponer el aumento de salario para los pilotos.

Todo el consejo ejecutivo renunció a 10 por ciento de su sueldo. Se pidió a otros miembros de la administración y los empleados de confianza que contribuyeran al esfuerzo para manejar la crisis y que renunciaran de forma voluntaria a entre 5 y 10 por ciento de sus sueldos. Tres cuartas partes lo hicieron. Se solicitó a todo el personal que prestara a la empresa, de forma voluntaria, sus bonos de Navidad a interés cero hasta agosto del año siguiente.

Lufthansa fue la única línea aérea, además de Air France, que no despidió a empleados como resultado del 11 de septiembre. Gracias al plan de acción del "D-Check agudo" y al cargo extra por seguridad en los billetes y los bienes de carga, se generó un flujo de efectivo de 530 millones de euros en tres meses y medio (véase la figura 10). A pesar de los grandes esfuerzos realizados para manejar la crisis, los resultados operativos de 700-750 millones de euros que se habían proyectado para 2001 dejaron de ser realistas. En ese año Lufthansa cerró el ejercicio fiscal reportando una pérdida de 633 millones de euros. Aún así, Weber decidió pagar un bono al final de dicho año. La participación personal fue determinada más alta que de costumbre con el fin de reconocer el enorme esfuerzo realizado para manejar la crisis. El manejo exitoso de la crisis del 11 de septiembre reforzó el espíritu de comunidad de la empresa y la confianza.

> *En abril de 2002 todavía no se sabía bien cómo se desarrollaría la crisis. Dominaba el miedo, la intención de colaborar juntos y la idea de que íbamos a salir adelante. La situación parecía insalvable, pero las experiencias del viraje de 1991 y 1992 seguían muy frescas en la mente de todo el mundo y eso nos dio una fuerza increíble como comunidad. Jürgen Weber fue muy importante para que existiera ese optimismo durante la crisis; él era la encarnación de nuestros éxitos en el manejo de crisis y de la idea de creer en nosotros mismos.*
>
> — Peter Gerber

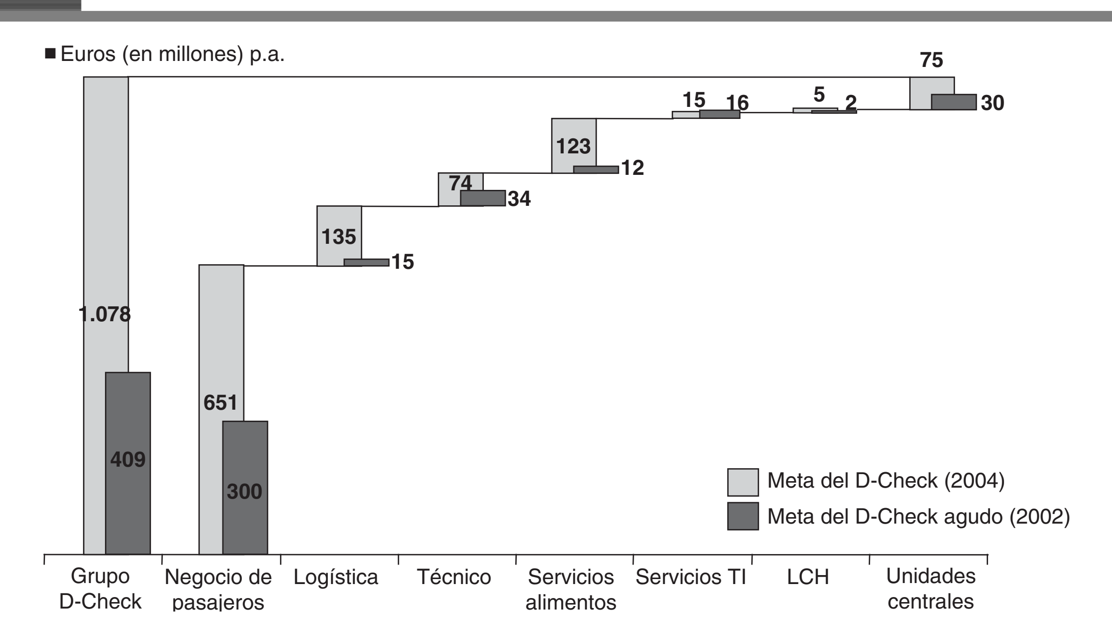
> *Cuando los tiempos son buenos, motivar a las personas es una de las tareas más difíciles. Después del 11 de septiembre la gente volvió a adquirir conciencia de que tendríamos que esforzarnos de forma constante, incluso cuando no hubiera una amenaza aguda acechando. Es muy triste pensar así, pero es uno de los posibles efectos de esos horrendos hechos. La gente, por su propia cuenta, se ha vuelto a llenar de energía y eso nos asegura que los costos no vuelvan a aumentar.*
>
> — Jürgen Weber

RETOS EN 2003

Manejo permanente de la crisis

La línea aérea se estabilizó con su reducción de capacidad en 2002, pero el primer semestre de 2003 presentó a Lufthansa una crisis peor que la del 11 de septiembre. El sector experimentó la peor crisis que hubiera sufrido jamás en términos

FIGURA 10 Flujo de efectivo generado por el programa D-Check agudo



de tráfico aéreo. Lufthansa acumuló cuantiosas pérdidas inesperadas por 415 millones de euros en el primer trimestre de 2003. La desaceleración económica persistente, las repercusiones de la guerra de Irak y las consecuencias de la gripe aviar, conocida como SARS, debilitaron la demanda de tráfico aéreo en la primera mitad de 2003.

En enero de 2003 el consejo ejecutivo decidió reducir incluso más las capacidades. El nuevo plan incluía una reducción de capacidad de otros 31 aviones de Lufthansa AG y 15 más de Lufthansa CityLine, la reducción de inversiones por valor de 200 millones de euros, así como la congelación inmediata de las contrataciones de todo el grupo y una iniciativa complementaria del D-Check, llamada "Cash 100". Con esta iniciativa el consejo ejecutivo solicitó a todas las unidades de negocio que presentaran de inmediato medidas tangibles para lograr estos objetivos. El objetivo de Cash 100 era crear un flujo de efectivo adicional de 100 millones de euros antes de que terminara el 2003.

En marzo de 2003 el consejo ejecutivo aprobó más medidas generales con el propósito de asegurar los resultados proyectados para el término del año.

El consejo ejecutivo decidió declarar un estado de crisis en abril de 2003 y, como resultado, el 15 de abril de ese año fueron introducidos los trabajos temporales.

En junio de 2003, cuando la crisis comenzó a resolverse, Lufthansa se apresuró a aumentar su capacidad en las rutas a América del Norte y Asia respondiendo de inmediato a las oportunidades que estaban surgiendo en el mercado. Se creía que la administración flexible de la capacidad, ante un incremento de la demanda, era una fortaleza especial del grupo Lufthansa.

Es urgente que actuemos, pero, al mismo tiempo parece que el fin de esta tendencia no está a la vista. La guerra en Irak y el SARS están provocando que nuestro volumen de pasajeros y, por lo tanto, nuestros ingresos disminuyan aún más, y eso requiere adoptar medidas duras que se puedan implementar con rapidez. Nuestra ventaja competitiva radica en que somos más rápidos que nuestros competidores y que estamos mejor preparados.

— Jürgen Weber

En la actualidad estamos viviendo otro tipo de crisis y aún no tenemos claro si nuestros métodos para manejar las crisis serán efectivos, a pesar de que ya los hemos probado y confiamos en ellos. Aquí hemos desarrollado la mentalidad de que si alguien es capaz de salir del borde de una crisis, esos somos nosotros. Existe el peligro de que en esta ocasión la gente no reconozca lo anterior porque tenemos una crisis muy diferente entre manos; es decir, la disminución de rendimientos a largo plazo debido a un nuevo competidor con un modelo de negocios más eficiente. Estamos al final de una fase de una mayor reducción de costos. Llega un punto en el que, a pesar del esfuerzo, es imposible sacar más jugo de un limón exprimido. Por lo mismo, ahora tenemos que empezar a pensar de dónde extraeremos el jugo.

— Karl-Heinz Steinke, vicepresidente senior, Gerencia Corporativa de Control y Costos

Agotamiento organizacional

En 2003, Lufthansa cargaba sobre sus espaldas 10 años de no haber cesado de gastar su energía. Uno de los retos era contrarrestar la amenaza de la posibilidad de que la empresa cayera en un esfuerzo excesivo. En Lufthansa el reto estaba en cómo manejar o evitar la extenuación, el cansancio del cambio o incluso el agotamiento organizacional.

> *En nuestro negocio lo único que podemos decir a nuestros empleados es "¡economicen, economicen, economicen!". Y nuestra gente responde preguntando: "¿Cuándo llegará a su fin tanto economizar?". Están extenuados, y cada vez que disminuyen el ritmo para tomar aliento, ahí estamos detrás de ellos diciendo: "¡Economicen!". De vez en cuando quieren algo más juguetón y ligero. Está claro que el atractivo de trabajar sin cesar está llegando a su fin. La huelga de los pilotos y las demandas excesivas no se dieron por simple coincidencia. El problema volverá a surgir. Cada vez es más difícil mantener el ímpetu a favor del cambio.*
>
> — Holger Hätty

> *En la empresa existe una especie de agotamiento debido al cambio. Hasta ahora hemos tendido a hablar de una crisis para poder reducir costos. Tenemos que administrar las cosas para integrar un espíritu innovador positivo al esfuerzo por ahorrar costos, de modo que resulte emocionante y moderno. De lo contrario, siempre estaremos batallando contra la extenuación y la inercia, y jamás podremos alcanzar un cambio sostenible por medio de nuestros programas.*
>
> — Peter Gerber

> *El agotamiento es un reto. Toda nuestra gente siente la necesidad de tener paz y tranquilidad, y espera que después de resistir tanto para superar esto, todo volverá a la normalidad y podremos descansar. Aún no se han dado bien cuenta de que es probable que ese momento no llegue jamás.*
>
> — Silke Lehnhardt

Modelo de negocios

El modelo de negocios de la estructura de las líneas aéreas de bajo costo y su crecimiento puso en duda el modelo tradicional de las compañías aéreas. Una respuesta posible era aplicar una importante segmentación interna que permitiera a Lufthansa ofrecer al mercado servicios de bajo costo para poder defender su participación de mercado ante líneas aéreas como Ryan Air, easyJet y otras. Por otra parte era preciso detectar un enfoque para explotar plenamente las economías de escala y las eficiencias de costos de Lufthansa ante las otras líneas aéreas económicas..

> *En Europa hay un exceso de capacidad de 25 por ciento y una enorme competencia. No hay barreras que impidan entrar al mercado, pero las que existen para salir son colosales, en especial debido al alto calibre y el vínculo emocional a la idea de una línea nacional. Somos una línea aérea para gente de negocios y, por lo tanto, debemos cubrir algunas rutas varias veces al día. Eso sólo es rentable en el caso de ciertas rutas y es presa fácil de las líneas aéreas económicas.*
>
> — Holger Hätty

> *Nuestro modelo de negocios está ligado a un riesgo muy alto que está adquiriendo importancia y que con toda probabilidad la seguirá adquiriendo en el futuro. Por una parte tenemos enormes costos fijos y por la otra un mercado muy volátil.*
>
> — Silke Lehnhardt

> *Nuestro reto será desarrollar una estrategia muy bien concebida para las rutas europeas cortas. En la actualidad el sistema convencional está sufriendo un ataque masivo en el continente. Tendremos que aplicar un "programa de acondicionamiento" masivo para afrontar estos nuevos retos.*
>
> — Stefan Lauer

Cambio de asientos en la cúspide

El Consejo de Supervisión de Lufthansa nombró a Wolfgang Mayrhuber, entonces presidente delegado del consejo ejecutivo de Deutsche Lufthansa AG, como sucesor de Jürgen.

> *Haber tomado esta decisión a tiempo asegura la continuidad dentro de la gerencia ejecutiva de Lufthansa.*
>
> — Dr. Klaus Schlede, presidente del Consejo de Supervisión

> *Con Wolfgang Mayrhuber al timón, la empresa estará preparada para afrontar el futuro en tiempos difíciles, y eso envía una importante señal a nuestros clientes, accionistas y empleados.*
>
> — Jürgen Weber

En su última conferencia anual de prensa Jürgen Weber presentó resultados anuales sobresalientes para 2002, mismos que fueron superiores a los de todas las otras líneas aéreas del mundo.

El 2002, así como los primeros meses de 2003, estuvieron marcados por la incertidumbre geopolítica, la persistente desaceleración cíclica de la economía, la insolvencia, las amenazas de otros ataques terroristas y la guerra, así como la gripe aviar, conocida como SARS, y todo ello en conjunto provocó que los mercados y los consumidores se sintieran muy nerviosos. Sin embargo, precisamente en esta fase de turbulencia, Lufthansa consiguió superar esta tendencia que abarcaba a todo el sector. Weber resumió lo anterior y manifestó su optimismo para el futuro con estas palabras:

> *Wolfgang Mayrhuber será capitán de una nave bien dirigida. En nuestro sector somos líderes y seguiremos esforzándonos para mantener y ampliar esta posición. El*

Grupo Lufthansa ha demostrado que puede responder con rapidez, actuar con flexibilidad y resistir las crisis.

El 18 de junio de 2003 Mayrhuber inició su encargo como sucesor de Weber. Éste dejó una organización sana y resistente a las crisis, pero que había estado sometida a su influencia personal, que se había orientado hacia él y buscado su fuerza en tiempos de crisis. Weber colaboró en Lufthansa durante 35 años y la dirigió durante 12.

Cuando Wolfgang Mayrhuber fue nombrado presidente llevaba 30 años trabajando en Lufthansa. Había sido una figura clave en el viraje, la privatización y la renovación estratégica de la organización. En su nuevo cargo, Mayrhuber de inmediato pidió un alto grado de innovación, creatividad y flexibilidad en la empresa.

Así, desde el otoño de 2003, Lufthansa tenía el proyecto de ofrecer a sus pasajeros una nueva clase *business* más cómoda, con asientos modificados que se podían convertir en cama. Estos asientos rediseñados se instalarían primero en la moderna flotilla de Airbus 340-600 para distancias largas. Lufthansa también pensaba invertir alrededor de 30 millones de euros en un programa general dirigido a los clientes, el cual estaría implementado para el verano de 2004.

Nuestros clientes, sobre todo los de primera, merecen un servicio excelente. En Frankfurt y Munich les proporcionaremos sus propias terminales dedicadas así como exclusivas salas para los transbordos. En la actualidad se está desarrollando una tecnología de vanguardia en cooperación con el Ministerio del Interior de Alemania, la cual contribuirá a que los viajes en avión vuelvan a ser placenteros, incluida la seguridad.

— Wolfgang Mayrhuber

Sin embargo, Mayrhuber también dijo que Lufthansa sólo podría conservar su calificación de primera en la industria y su fuerza creativa si al mismo tiempo se van reduciendo los costos:

Seguiremos generando innovaciones en nuestro sector. Para ello necesitaremos estructuras más esbeltas y, por lo tanto, líneas de decisión aún más eficientes. Así es como responderá Lufthansa a las condiciones cambiantes del mercado global.

— Wolfgang Mayrhuber

Los objetivos principales de Lufthansa eran, al igual que bajo el mando de Weber, un desarrollo sistemático y continuo de la empresa, así como asegurar la continuidad de este desarrollo estratégico.

El grupo cuenta con la preparación ideal para enfrentar el futuro en tiempos de crisis. Bajo el liderazgo de Wolfgang Mayrhuber estará listo para el cambio, y no cesará de desarrollar sus fortalezas, como la vigilancia, la velocidad y la flexibilidad.

— Jürgen Weber

MapQuest

C-19

Kevin K. Boeh
Paul W. Beamish

Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario

El 1 de octubre de 1999 el equipo de Mike Mulligan, el presidente de MapQuest, cerró en libros las cuentas para el tercer trimestre. Los ingresos eran altos y la empresa tenía una buena posición de liquidez. El año anterior Mulligan la había dirigido durante una exitosa oferta pública inicial (OPI) y un crecimiento récord. Sin embargo, creía que no podría sostener la tasa de crecimiento y el valor de mercado de la empresa, una idea irracional en opinión de muchos. Se preguntaba cómo podría aprovechar el precio de las acciones, sostener el crecimiento (véase figura 1 y 2) y conseguir que el valor siguiera aumentando. Ese mismo mes, un poco más adelante, Mulligan tendría que plantear un curso de acción al consejo.

ANTECEDENTES DEL SECTOR

Crecimiento de Internet

Internet se había convertido en un medio global cada vez más importante para difundir y reunir información, realizar actividades comerciales y comunicarse con otros. El uso cada vez mayor de las computadoras, las mejoras en la infraestructura de la red, el amplio acceso a Internet a costo más bajo, la creciente aceptación de las transacciones realizadas en línea y la proliferación de contenidos atractivos y disponibles estaban alimentando el crecimiento de Internet.

MapQuest y muchos de sus competidores llevaban años en el negocio de la elaboración de mapas, impresiones e información para la localización, y ahora afrontaban la perspectiva de este entorno dinámico del negocio digital. Muchas de las empresas fuera de línea y muchas novatas se habían enfocado en el espacio, y algunas de ellas muy bien financiadas con capital de crecimiento veían la oportunidad de utilizar sus activos fuera de línea para aprovecharlos en línea.

Convergencia de la elaboración de mapas tradicional y la digital

Por lo común la información geoespacial se había proporcionado por medio de materiales de referencia, como atlas, mapas, guías turísticas, directorios telefónicos y libros de texto, entre otros. Según la International Map Trade Association, el mercado anual para estas publicaciones rebasaría los 1 600 millones de dólares tan sólo en Estados Unidos. Los adelantos tecnológicos ahora permitían a las empresas incluir información geoespacial en las aplicaciones de sus computadoras y colocar sus bases de datos en CD-ROM e Internet. MapQuest había seguido este camino y estaba utilizando sus amplias bases de datos con información geográfica relevante para brindar servicios en línea.

Información en línea de destinos dirigida a negocios y consumidores

Por lo general las empresas comunicaban su existencia y ubicación a los clientes utilizando medios impresos, entre ellos periódicos y directorios, que sólo llegaban a un públi-

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario
IVEY

Kevin K. Boeh preparó este caso bajo la supervisión de Paul W. Beamish con el único fin de proporcionar material para su análisis en clase. Los autores no pretenden ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial. Los autores han cambiado algunos nombres y otra información para proteger la confidencialidad.

FIGURA 1 MapQuest. Estado de resultados, así como proyecciones

(cifras en millones, menos las cantidades por acción)

	1996	1997	1998	1999e	2000e	2001e	2002e
Ingresos							
Negocio de Internet	$7.0	$4.8	$6.5	$12.8	$20.6	$42.6	$63.3
Cliente de Internet	0.1	1.3	1.4	6.4	13.9	26.4	44.4
DMS tradicional	12.4	15.4	16.8	14.7	20.0	24.0	28.0
TOTAL	**19.6**	**21.4**	**24.7**	**33.9**	**54.5**	**93.0**	**135.7**
Costo de ingresos							
Internet	4.3	4.5	4.8	9.7	13.2	18.5	24.4
DMS tradicional	8.0	10.8	12.8	11.4	14.7	17.6	21.0
TOTAL	**12.3**	**15.3**	**17.6**	**21.1**	**27.9**	**36.1**	**45.4**
Utilidad bruta	7.3	6.1	7.1	12.8	26.6	56.9	90.3
Ventas y marketing	4.5	7.3	5.2	19.0	25.1	30.0	40.0
General y Admón.	1.9	1.8	2.3	4.8	6.4	8.0	11.5
Desarrollo de productos	2.6	5.0	3.0	5.6	7.5	11.0	15.0
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	**9.0**	**14.1**	**10.5**	**29.4**	**39.0**	**49.0**	**66.5**
Utilidad de operación	**(1.7)**	**(8.0)**	**(3.5)**	**(16.6)**	**(12.4)**	**7.9**	**23.8**
Ingresos (egresos) intereses	0.2	0.1	0.1	1.6	1.0	–	–
Otros ingresos (egresos)	0.2	0.3	0.2	0.3	0.4	–	–
Utilidad antes de impuestos	**(1.3)**	**(7.6)**	**(3.2)**	**(14.7)**	**(11.1)**	**7.9**	**23.8**
Egresos para impuestos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Utilidad por acción			$(0.12)	$ (0.47)	$ (0.33)	$ 0.21	$ 0.66
Total acciones en circulación			27.6	31.4	33.8	36.9	36.2

Nota: e = estimados

FIGURA 2 MapQuest-Balance general

(todas las cifras en miles, salvo cuentas de acciones)

Activo	**Dec. 31, 1998**	**Sep. 31, 1999**
Activo circulante		
Efectivo y equivalentes a efectivo	$ 564	$ 29 685
Inversiones a corto plazo	–	17 940
Cuentas por cobrar, neto de descuentos	6 647	9 840
Cuentas por cobrar-filiales	128	707
Inventarios	1 365	1 126
Contratos de obras en proceso	147	231
Gastos prepagados y otros activos circulantes	482	1 684
Total activo circulante	9 333	61 213
Patrimonio y equipo neto de depreciación acumulada (1998 - $3,433; 1999 - $4,455)	1 844	4 488
Traslados, netos	178	155
Otros activos	95	825
Total activos	**$11 450**	**$66 681**

FIGURA 2 (*Continúa*)

Pasivo y capital (déficit)		
Pasivo circulante		
Cuentas por pagar	$ 1 715	$ 2 719
Porción circulante de documentos por pagar	48	5
Costos de personal devengados	562	1 231
Facturación anticipada de contratos	498	686
Ingresos diferidos	1 208	2 434
Otros pasivos devengados	1 001	2 411
Total pasivo circulante	5 032	9 486
Capital (déficit)		
Acciones preferentes convertibles, Ser. A, B y C	26 477	–
Documentos por cobrar por emisión de acciones preferentes	(291)	–
Acciones preferentes, $01 par; 5 millones autorizadas	–	–
Acciones comunes, $ 001 par; 100 millones autorizadas; 336 038 a/o en 1998; 33 572 562 a/o en 1999		
Documentos por cobrar por acciones comunes	–	–
Capital pagado adicional	140	88 246
Déficit retenido	(19 908)	(30 861)
Total capital (déficit)	(19 768)	(57 195)
Total pasivo y capital (déficit)	**$11 450**	**$66 681**

co geográfico limitado y que no tenían mucha capacidad para proporcionar información actualizada. MapQuest les dio la oportunidad de proporcionar direcciones específicas, así como información sobre su ubicación física en tiempo real. Les proporcionó, además, un conjunto adicional de información y herramientas que los sitios en línea utilizaban para enriquecer y diferenciar sus propias ofertas. Muy pocas de estas empresas contaban con personal o recursos técnicos para desarrollar de forma interna, con costos eficientes, los servicios que MapQuest les brindaba.

Los consumidores y los viajeros por lo general habían ubicado los negocios y otros puntos de interés utilizando mapas, entre otros métodos, y preguntando por teléfono. A medida que Internet iba creciendo los consumidores se dirigían cada vez con más frecuencia a Internet en busca de esta información.

Publicidad en línea dirigida a metas geográficas

Forrester Research estimó que los casi 1 000 millones de dólares de publicidad en línea que se registraron en 1998 aumentarían a más de 8 100 millones en el transcurso de los próximos cuatro años. La publicidad en línea estaba aumentando, pero era sobre todo nacional o internacional. Es decir, los productos y los servicios ofrecidos no eran específicos para las plazas, mientras que la mayor parte del gasto real de los consumidores sí tenía un destino local. Las cifras variaban, pero se había estimado que hasta 80 por ciento del gasto de un consumidor, neto de vivienda, tenía lugar dentro de un radio de 20 kilómetros de su punto primario de residencia. Además, cerca de 80 por ciento del gasto total del mercado de publicidad fuera de línea estaba destinado a empresas locales y utilizaba medios de publicidad específicos para la plaza. Por lo tanto, aún no se había concretado la oportunidad de que la publicidad en línea fuera específica para la plaza.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Historia y transformación

RR Donnelly & Sons, una compañía de medios y servicios de impresión, fundó MapQuest (originalmente llamada GeoSystems Global Corporation) en Lancaster, Pennsylvania, a finales de la década de los sesenta, como una división de servicios cartográficos, encargada de crear mapas de carretera gratuitos para los clientes de las gasolineras. En la década de los setenta MapQuest se convirtió en líder de los proveedores de mapas adaptados para referencia, viajes, libros de texto y directorios. La empresa creció en el sector de la cartografía como un creador de mapas de gran calidad, hechos a la medida, y amplió su base de clientes para incluir a American Express, Bertelsmann, Langenscheidt, Reader's Digest, Houghton-Mifflin, Reed Elsevier, The National Geographic Society y World Book.

En 1991 RR Donnelley combinó su experiencia en hacer mapas con la tecnología y fue pionera en la publicación

de software para aplicaciones interactivas de elaboración de mapas. MapQuest desarrolló aplicaciones electrónicas para centros telefónicos, kioscos, entornos de cliente-servidor y aparatos inalámbricos, así como paquetes de aplicaciones de software para elaboración de mapas turísticos, directorios de referencia y de calles. En 1994 MapQuest creó títulos turísticos para los primeros aparatos de mano que Apple Computer introdujo al mercado. Produjo los títulos turísticos que permitieron que Fodor's, TimeOut y Michelin ofrecieran a los clientes estupendas guías internacionales de ciudades, información turística y elaboración de mapas con directorio. Ese mismo año MapQuest fue dividida en dos entidades separadas de su matriz corporativa, RR Donnelley & Sons, para administración y ciertos inversionistas, entre los que se incluía RR Donnelley.

En 1996 MapQuest lanzó su primer sitio interactivo para la elaboración de mapas enfocado al cliente de Internet. La empresa comenzó a ofrecer soluciones a empresas que habilitaban mapas para otros sitios web. Este innovador modelo de negocios captó la atención del consumidor de Internet y del mercado de negocios.

En abril de 1997 The National Geographic Society celebró un contrato con la empresa para el desarrollo, la publicación, el marketing y la distribución de un producto cartográfico. El contrato era por cinco años y se vencería en mayo de 2002. National Geographic ocupó un lugar en el consejo y recibió bonos para la compra de 954 147 acciones a 1.04 dólares por acción.

En julio de 1997 inversionistas externos de capital de riesgo, entre ellos Highland Capital, Weston Presidio Capital y Trident Capital, invirtieron en la empresa, quedándose con 3.4 millones de acciones por 12 millones de dólares. En noviembre de ese mismo año algunas personas de la empresa, entre otras el director de finanzas y el vicepresidente senior, también compraron acciones, que financiaron en gran medida utilizando documentos de la empresa que generaban intereses.

En mayo de 1998 RR Donnelley & Sons y 77 Capital Corporation, dos de los inversionistas originales de la división, vendieron sus posiciones accionarias a Highland Capital, Weston Presidio Capital y Trident Capital por siete millones de dólares adicionales. En junio del mismo año el presidente Barry Glick aceptó abandonar su cargo de forma voluntaria, a cambio de lo cual MapQuest aceptó pagar a Glick 43 000 dólares por concepto de separación del cargo y sueldos. En agosto Michael Mulligan, quien trabajaba en American Express Travel, fue contratado como director general y presidente del consejo. En American Express, Mulligan había sido el encargado de Corporate Services Interactive, que eran ofrecidos por American Express Travel. Antes de trabajar en American Express, Mulligan había sido director de operaciones de la Guía Oficial de las Líneas Aéreas y, por lo mismo, era un candidato idóneo para dirigir la empresa.

Oferta pública inicial

A finales de 1998 el consejo de administración eligió a los suscriptores que encabezarían una oferta pública inicial. La empresa cambió su nombre oficial al de MapQuest.com y estableció sus oficinas centrales en Nueva York, así como instalaciones de desarrollo en Mountville, Pennsylvania y en Denver, Colorado. Los bancos de inversión prepararon folletos de la OPI en enero de 1999 y el 19 de febrero registraron un documento inicial de registro (S-1) para vender acciones por un máximo de 50 millones de dólares. El 12 de abril se registró una enmienda de la S-1, con la oferta de vender acciones por 4.6 millones, en el rango de entre 10 y 12 dólares por acción, con una opción de sobreasignación para los suscriptores que podrían incrementar el número de acciones hasta un máximo de 15 por ciento (véase la figura 3).

La presentación de la OPI tuvo lugar en la segunda quincena de abril y durante los primeros días de mayo. El 3 de mayo de 1999 el rango de precios por acción aumentó a entre 12 y 14 dólares para permitir que la flexibilidad de los precios satisficiera la caliente demanda del mercado. El precio de las acciones se determinó el 3 de mayo, al cierre de las operaciones del Nasdaq, a 15 dólares por acción, y comenzaron a negociarse el martes 4 de mayo. Las acciones debutaron bien, y entrada la mañana tenían un precio de 28 dólares por acción, con una utilidad de 87 por ciento sobre el precio determinado para los compradores de la OPI. El precio de las acciones llevó a que la capitalización de mercado de la empresa se acercara a 1 000 millones de dólares en su primer día de operaciones.

FIGURA 3 Precios al cierre de las acciones de MapQuest.com (semanales)

Fecha	Índice Nasdaq	MQST
7-Mayo-99	$2 503.62	$22.19
14-Mayo-99	2 527.86	21.38
21-Mayo-99	2 520.14	17.56
28-Mayo-99	2 470.52	16.75
4-Junio-99	2 478.34	16.38
11-Junio-99	2 447.88	15.69
18-Junio-99	2 563.44	15.00
25-Junio-99	2 552.65	15.69
2-Julio-99	2 741.02	18.13
9-Julio-99	2 793.07	19.63
16-Julio-99	2 864.48	20.13
23-Julio-99	2 692.40	17.00
30-Julio-99	2 638.49	14.94
6-Agosto-99	2 547.97	10.13
13-Agosto-99	2 637.81	10.31
20-Agosto-99	2 648.33	13.94
27-Agosto-99	2 758.90	12.38
3-Sept.-99	2 843.11	12.00
10-Sept.-99	2 887.06	12.88
17-Sept.-99	2 869.62	13.50
24-Sept.-99	2 740.41	12.50
30-Sept.-99	2 746.16	11.88

MapQuest. El negocio

La solución

MapQuest era líder en el negocio de proporcionar, a empresas y consumidores, información en línea sobre mapas y destinos. Los productos y servicios en línea de MapQuest permitían a las empresas:

- Ofrecer, a clientes potenciales, mapas hechos a la medida, información de destinos e instrucciones para conductores;
- Ampliar las ofertas de servicios de sus sitios web para atraer y retener a usuarios;
- Utilizar fuentes externas con el fin de satisfacer sus necesidades de información para generar mapas y destinos, con lo cual se evita una parte significativa de los gastos que suelen estar asociados a la contratación y la conservación de personal para generar mapas y la organización tecnológica; y
- Proporcionar a los clientes potenciales información respecto a cuál de las múltiples plazas de una empresa les queda más cerca.

Los productos y servicios en línea de MapQuest permitían a los consumidores

- Recibir mapas e información sobre destinos en tiempo real y con base en parámetros específicos de la ubicación proporcionados por el cliente;
- Generar instrucciones detalladas de puerta en puerta para los conductores en cualquier momento; y
- Crear y recuperar mapas hechos a la medida con base en las preferencias de los consumidores.

En Estados Unidos, MapQuest también era líder en el negocio de proporcionar productos y servicios para la elaboración tradicional y digital de mapas dirigidos a los mercados de la educación, la referencia, los viajes y el gobierno. Además, las empresas que aplicaban una estrategia de entrega de información incluían *call centers*, CD-ROM o kioscos de instrucciones para conductores que requerían soluciones a la medida destinadas a la elaboración de mapas fuera de Internet. MapQuest había adaptado su software para generar mapas de modo que promoviera el rápido desarrollo de las aplicaciones para la elaboración de mapas en estos entornos.

Estrategia de MapQuest

El objetivo de MapQuest era ser líder en el negocio de proporcionar soluciones de destino en línea para empresas y consumidores. Los elementos clave de la estrategia de MapQuest que se presentaron en el folleto de la OPI incluían su intención de:

- *Crear conciencia de la marca:* Además de presentar su marca en su sitio web, MapQuest presentaba marcas compartidas de sus productos y servicios en los sitios web de cada una de las empresas que eran sus clientes. Tenía la intención de ampliar su uso de la publicidad, las relaciones públicas y otros programas de marketing diseñados para promover su marca global y crear lealtad entre sus clientes. También proyectaba ampliar sus programas de marketing en línea y fuera de línea en el futuro.
- *Ampliar y reforzar el servicio de MapQuest:* La empresa proyectaba seguir ampliando y profundizando sus servicios proporcionando información amplia, con costos eficientes, exacta y de fácil acceso, así como herramientas y características con valor agregado. La empresa estaba desarrollando mejoras en los productos y los servicios destinados a las empresas que eran sus clientes, entre ellas pensaba mejorar su posibilidad de ofrecer programas de publicidad con metas geográficas en sus sitios web. Proyectaba, además, que las mejoras a su servicio al cliente incluyeran la introducción en mapquest.com de más características de personalización.
- *Impulsar de manera agresiva el crecimiento de los canales de venta:* La empresa quería crear sus capacidades de ventas para ampliar la penetración de sus productos y servicios e incrementar sus ingresos. Pensaba crear una fuerza de ventas directas de campo para la meta de los mercados de Estados Unidos y los internacionales, y desarrollar relaciones estratégicas de valor agregado en los canales de revendedores. También pensaba crear su propia fuerza de ventas de publicidad para aumentar la actual fuerza de ventas de representantes de terceros que había contratado para vender anuncios en mapquest.com.
- *Desarrollar más oportunidades de publicidad:* La empresa pretendía incrementar y expandir sus oportunidades de obtener ingresos por publicidad ofreciendo nuevos métodos de publicidad dirigida a una meta con base en la información geográfica de un consumidor. Pensaba utilizar la información que proporcionaban los consumidores para brindar a los anunciantes la capacidad de basar su publicidad y promociones en la información geográfica de un consumidor.
- *Utilizar los datos geográficos existentes integrados como una plataforma:* La empresa quería desarrollar nuevos productos y servicios empleando de forma efectiva las amplias bases integradas de datos geográficos que había venido desarrollando desde 1967. Para crear sus datos geográficos, los cuales provenían de diversos formatos de muchos proveedores de contenido, había utilizado herramientas patentadas de software de edición.
- *Perseguir oportunidades internacionales:* La empresa creía que existían importantes oportunidades para expandir los productos y servicios de MapQuest al ámbito internacional. En diciembre de 1998 alrededor de 10.8 por ciento de los mapas que generaba MapQuest desde su sitio web representaban ubicaciones internacionales. La empresa pretendía expandir sus actividades de marketing internacional para tener acceso a más empresas cliente que quisieran mejorar las ofertas de servicios de sus sitios web y a consumidores que buscaran en línea información relacionada con mapas.

Productos y servicios de MapQuest. Los de Internet y los tradicionales

Internet. Productos/servicios para empresas

Connect	Permitía a las empresas mostrar mapas solicitados con base en una combinación cualquiera de ciudad, estado, calle, domicilio y código postal.
InterConnect	Mejoraba el Connect de MapQuest. Permitía a los consumidores que visitaban el sitio web de una empresa encontrar la ubicación que les quedara más próxima.
Locator	Mejoraba el InterConnect de MapQuest. Permitía una búsqueda más avanzada integrando MapQuest con parámetros para una búsqueda geográfica específica de contenidos en su base de datos de sus clientes empresariales, como "encontrar la gasolinera con lavado de autos más próxima".
TripConnect	Permitía que las empresas proporcionaran a los consumidores instrucciones para el conductor de puerta en puerta, inclusive un mapa con la ruta señalada, el kilometraje de la trayectoria y el tiempo estimado para llegar ahí.
Servicio para empresas	Proporcionaba capacidad para la elaboración de mapas y rutas, diseñada sobre todo para sitios web de gran volumen. Permitía que las empresas cliente integraran a sus sitios web las páginas de mapas generados.
Servidor para empresas	No hospedado. Proporcionaba capacidad para la elaboración de mapas y rutas, diseñada más que nada para sitios web de gran volumen. Permitía que las empresas cliente integraran a sus sitios web las páginas de mapas generados.
Servidor para NT	No hospedado. Proporcionaba capacidad para la elaboración de mapas y rutas, diseñada sobre todo para sitios web de poco volumen. Permitía que las empresas cliente crearan sus propias soluciones para la elaboración de mapas.

Internet. Productos y servicios para el consumidor

El sitio web mapquest.com ofrecía varias opciones de menús para los consumidores:

- Mapas. Permitía generar mapas con base en la información detallada proporcionada o en una petición de localización más general;
- Instrucciones para conductores. Proporcionaba la ruta más directa de un punto de origen a un destino utilizando una serie de opciones y formatos, inclusive de puerta en puerta, de ciudad en ciudad, mapa general con texto, sólo texto o vuelta a vuelta;
- Guía turística. Proporcionaba acceso a información sobre el hospedaje, los restaurantes, la ciudad y el estado del tiempo de los destinos más solicitados por los consumidores, los cuales podían adaptar la información para que se ciñera a sus necesidades particulares;
- Compre un mapa. Proporcionaba acceso a MapStore para comprar mapas de Estados Unidos e internacionales, atlas de carreteras, guías turísticas y otros productos relacionados con los viajes y los mapas; y
- Membresía. El consumidor que se afiliaba podía salvar los mapas generados, colocar iconos personalizados en los mapas generados, los cuales se podían almacenar para su uso futuro, recibir aviso anticipado de nuevas características y mejoras de MapQuest y ser candidato a ofertas de promociones

Productos y servicios para la elaboración digital (tradicional) de mapas (DMS por sus siglas en inglés)

MapQuest publicaba o proporcionaba los datos geográficos relevantes para mapas de carreteras impresos, atlas, guías turísticas, directorios de hoteles y teléfonos, mapas utilizados en libros de texto y de referencia y CD-ROM. Además, los productos y servicios de MapQuest incluían aplicaciones de software que incorporaban soluciones para la elaboración de mapas a la medida para editoriales y productores de CD-ROM. MapQuest también proporcionaba amplia cartografía, desarrollo de bases de datos geográficos, mantenimiento general de datos de mapas, tecnología de punta para la elaboración de mapas y servicios de consulta a una amplia variedad de clientes con base en una cuota por servicio. Sus clientes del negocio de la elaboración de mapas tradicional y digital incluían a National Geographic, Galileo International, Ryder, Exxon, Best Western y las empresas de renta de automóviles Alamo y National (Republic).

Dirección futura de los productos y servicios

El equipo de tecnología había integrado los servicios de MapQuest, que incluyen las direcciones para conductores, a la Palm Pilot 7, la primera agenda de mano conectada a Internet todo el tiempo, utilizando un modelo de negocios basado en la publicidad. La empresa ya las había presupuestado y planeaba ponerlas en venta en todo el país más adelante ese mismo año. También estaba considerando oportunidades para proporcionar otros productos y servicios en paquete con aplicaciones competidoras de Internet, entre otras los recientes teléfonos celulares con pantalla de LCD. Por último, el equipo pensaba integrar sus productos y servicios a las capacidades para la elaboración digital de mapas y el GPS en automóviles y otras formas de transporte.

Ventas y marketing

Al 31 de enero de 1999 MapQuest había vendido sus productos y servicios para negocios en Internet en Estados Unidos por medio de una organización de ventas que incluía a 17 empleados, de los cuales 12 trabajaban en la venta direc-

ta en campo a lo largo y ancho de Estados Unidos, y cinco trabajaban en telemarketing desde la oficina de MapQuest en Denver. Además, la empresa vendía sus productos y servicios para Internet por medio de canales de ventas indirectos, entre ellos revendedores con valor agregado como Moore Data y SABRE BTS.

Las ventas de anuncios en mapquest.com eran generadas por representantes de ventas de publicidad de terceros y, en menor medida, por la fuerza interna de ventas de publicidad de la empresa, la cual, el 31 de enero de 1999, constaba de dos personas.

MapQuest vendía sus productos para la elaboración tradicional y digital de mapas por medio de una fuerza de ventas directas de 11 vendedores en campo y televendedores. La empresa comercializaba sus productos y servicios en línea colocando anuncios en sitios web de terceros. Además se anunciaba en medios tradicionales fuera de línea y utilizaba campañas de relaciones públicas, ferias comerciales y programas de comunicaciones constantes con los clientes.

Los clientes de MapQuest

MapQuest había otorgado licencia de sus productos y servicios a más de 380 empresas cliente. Ningún cliente solo representaba más de 10 por ciento de los ingresos totales de MapQuest (véase la figura 4).

Proveedores de MapQuest. Datos geográficos

MapQuest obtenía licencias de una parte significativa de sus datos geográficos primarios mediante contratos a corto plazo sin exclusividad con un número limitado de fuentes. Dependía de los datos de las calles de Estados Unidos que obtenía del gobierno estadounidense por medio de contratos con NavTech y Geographic Data Technologies (GDT). Los datos sobre Canadá eran proporcionados por Desktop Mapping Technologies Inc. MapQuest obtenía datos de las calles y principales carreteras de Europa Occidental de TeleAtlas, NavTech y AND Mapping NV. Obtenía de AND Mapping NV los datos de las carreteras principales del resto del mundo. La empresa dependía de estas fuentes de datos de terceros, y si cambiaba a alguno de ellos, tenía que encontrar fuentes alternativas de datos que lo sustituyeran o desarrollar en su interior fuentes sustitutivas de datos.

Los activos de datos reservados de MapQuest también fundamentaban sus productos y servicios para la elaboración tradicional y digital de mapas en línea. La empresa había pasado cerca de seis años desarrollando una base de datos de las principales carreteras de Estados Unidos. Además, mantenía una base de datos de imágenes gráficas que contenía más de 190 000 archivos guardados que servían como una biblioteca interna de referencias. Había desarrollado también una suite de datos de mapas de ciudades internacionales que incluía más de 300 mapas de metrópolis y más de 500 mapas del centro de la mayor parte de los destinos turísticos y de empresas internacionales más importantes.

LOS MERCADOS DE CAPITAL

Los mercados de capital para empresas de Tecnología e Internet estaban marchando bien (véase la figura 5) y habían registrado una de las mayores alzas en la historia (véase la figura 6).

FIGURA 4 Clientes de MapQuest

Proveedores de contenido
Excite
Infoseek
Lycos
Ticketmaster Citysearch
Yahoo!

Medios
LA Times
National Geographic

Bienes raíces
Cendant
Moore Data

Otros
Citgo
Exxon

Telecomunicaciones/directorios
Ameritech
APIL (Don Tech)
GTE
Pacific Bell
Southwestern Bell
US West

Editoriales/agencias de publicidad
Classical Atla
DDB Needham
Harte-Hanks
McGraw-Hill
Modem Media-Poppe Tyson
RR Donnelley

Viajes/entretenimiento
American Auto Assoc.
American Express
Avis
Best Western
Budget
Galileo International
Hertz
Republic Industries
Ryder
Sabre Group (Travelocity)

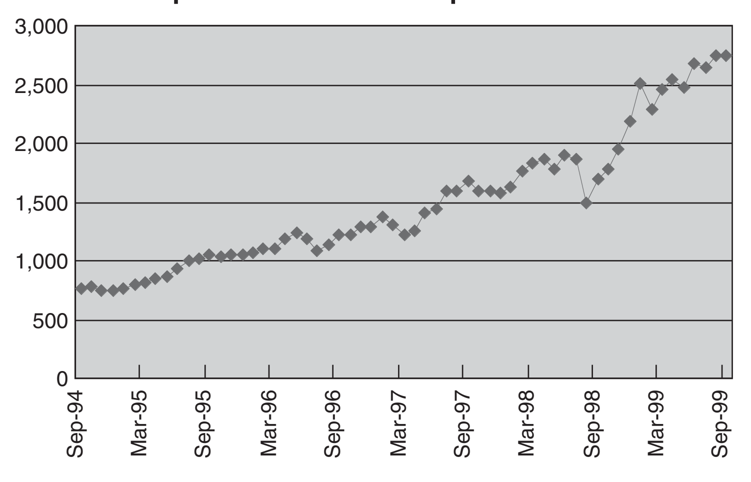
Minoristas/servicios
Blockbuster
Borders
Home Depot
Kinko's
Sears



FIGURA 5 Valuación y estadísticas del mercado

Empresa	Siglas	Precio por acción (3 de sept. de1999)	Acciones O/S	Cap. Mercado (M)	Ingresos Trailing trimestre (M)	Valor de la empresa (VE) (M)	Visitantes únicos Jul-99
About	BOUT	$ 39.50	12.1	$ 478	$ 3.7	$ 416.5	8.3
America Online	AOL	97.06	1 207.0	117 151	1 377.0	113 927.4	42.2
Ask Jeeves	ASKJ	33.75	24.9	840	2.7	777.1	4.2
CNET	CNET	41.50	80.1	3 324	25.6	3 083.0	8.2
EarthWeb	EWBX	35.88	9.1	327	7.2	293.9	0.6
Excite@Home	ATHM	40.94	361.0	14 779	100.4	14 654.0	16.4
Go2Net	GNET	66.81	41.1	2 746	5.7	2 475.1	11.2
GoTo	GOTO	37.56	35.8	1 345	3.6	1 217.8	7.3
Infoseek	SEEK	31.00	62.0	1 922	36.1	1 838.6	21.1
LookSmart	LOOK	27.50	84.1	2 313	10.5	2 214.4	10.1
Lycos	LCOS	44.75	89.4	4 001	45.1	3 850.2	30.2
MapQuest	**MQST**	**12.00**	**33.0**	**396**	**7.4**	**366.3**	**5.4**
The Globe	TGLO	10.63	24.4	259	4.1	187.1	3.7
Ticketmaster Citysearch	TMCS	25.63	72.9	1 868	25.5	1 779.6	4.0
Verticalnet	VERT	33.94	16.8	570	3.6	540.2	n/a
Xoom	XMCX	37.63	16.8	632	6.5	421.4	8.7
Yahoo!	YHOO	155.00	300.0	46 500	128.6	45 707.0	38.9
ZDNet	ZDZ	15.69	80.9	1 269	22.9	1 268.9	8.0

FIGURA 6 Datos geoespaciales y elaboración de mapas. Estructura de la industria



C

Ofertas públicas iniciales y capital de riesgo

El número de empresas respaldadas por capital de riesgo también iba en aumento, lo cual había llevado a Mulligan a pensar que los clientes potenciales conseguirían fondos, pero también que ello podría llevar a que surgieran más competidores (véase la figura 7).

A medida que aumentaba la cantidad de empresas que obtenían fondos en los mercados privados y que contaban con el capital necesario para alimentar su crecimiento, tam-

FIGURA 7 Fondos de capital de riesgo-Estados Unidos

Años	Operaciones	Total dólares (millones)
1994	1 207	$ 4 143.9
1995	1 870	7 630.8
1996	2 609	11 506.8
1997	3 181	12 772.3
1998	3 691	21 244.3

Fuente: NVCA.

FIGURA 8 Mercado de ofertas públicas iniciales-Estados Unidos

Periodo	Número de OPIS	Monto promedio oferta $Dls (millones)	Valuación promedio $Dls (millones)
YTD 1999	180	$72.4	$435.6
1998	78	49.2	229.1
1997	138	35.9	164.3
1996	280	43.6	209.3
1995	204	$40.6	$163.0

Fuente: NVCA, al 1 de octubre de 1999.

bién había más empresas que se dirigían con rapidez a los mercados públicos y calentaban el mercado de las ofertas públicas iniciales (véase la figura 8).

Fusiones y adquisiciones

El mercado de las fusiones y las adquisiciones había crecido mucho porque el nuevo capital fluía a las manos de las empresas por medio de OPIS y el respaldo de capital de riesgo. Las valuaciones infladas de las acciones estaban llevando a muchas empresas a considerar la posibilidad de utilizar sus propias acciones para las adquisiciones. Estos factores ayudaron a impulsar el mercado de adquisiciones de empresas respaldadas por capital de riesgo (véase la figura 9). No obstante, había el temor de que, en Estados Unidos, el Financial Accounting Standards Board (FASB) emitiera disposiciones que hicieran más difícil, si no es que imposible, la agrupación de intereses para realizar una fusión. Esta reglamentación requeriría que las adquirientes utilizaran el método de contabilidad de una compra, lo que muy probablemente desaceleraría la actividad de las adquisiciones, porque las adquirientes tendrían que asentar de inmediato una pérdida por el traslado, en lugar de cancelarlo durante un periodo prolongado.

EL PANORAMA DE LA COMPETENCIA

El mercado mismo seguía configurándose y los nuevos actores, las nuevas tecnologías y ofertas estaban apareciendo con rapidez. Los analistas de acciones y los inversionistas de capital de riesgo con frecuencia hablaban de "ojeadas" (tráfico de Internet), de permanencia (la cantidad de tiempo que los usuarios utilizaban un sitio) y de perseguir billeteras (cuánto se podía influir en el gasto total de un consumidor) cuando alababan los méritos de un modelo de negocios o una oferta particulares (véase las figuras 10 y 11).

Vendedores de datos y de mapas de datos

En el sector se utilizaban dos fuentes de datos. En primer lugar estaban las muchas empresas de datos que vendían información demográfica y de negocios, como listas de directorios, listas de negocios, datos demográficos y direcciones. Algunos de los actores eran:

- InfoSpace (Nasdaq: INSP) Un proveedor de contenido y datos a los sitios y los proveedores de información en línea, la empresa también se concentraba mucho en su sitio para los consumidores. InfoSpace dependía mucho de InfoUSA como fuente de datos.
- InfoUSA (Nasdaq IUSA) un añejo proveedor de datos de directorios e información demográfica. InfoUSA era una fuente de datos primarios para la mayor parte de las editoriales de directorios de Estados Unidos. El sitio en línea de la empresa que ofrecía esta información no tenía mucho tráfico.

FIGURA 9 Fusiones de empresas respaldadas con capital de riesgo-Estados Unidos

Periodo	Núm. total de empresas	Total $Dls (miles de millones)	Precio promedio $Dls (millones)
1999 (primer semestre)	91	$7.2	$119.9
1998	195	8.4	72.8
1997	161	7.6	66.4
1996	103	5.4	82.4
1995	99	3.7	65.6
1994	104	$3.2	$ 49.5

FIGURA 10 Estadísticas del tráfico de Internet-septiembre de 1999

Empresa	% alcance (Casa y trabajo)	Prom. Páginas únicas diarias por visitante (Casa y trabajo) (millones)	Visitantes únicos (Casa y trabajo) (millones)	Casa/ trabajo	Casa	Trabajo
Citysearch-Ticketmaster Online	7.8	12.5	3 112	9.7	9.1	9.9
MapQuest	**4.8**	**8.9**	**3 062**	**10.9**	**9.2**	**10.1**
Expedia	1.9	9.8	4 140	11.0	10.1	9.9
Travelocity	5.5	16.5	3 498	16.2	14.2	15.2
CheapTickets.com	1.6	7.3	1 002	9.5	9.6	8.7
Delta-Air.com	1.9	6.3	1 219	9.7	8.1	10.4
Lowestfare.com	2.2	4.7	1 382	3.6	3.2	3.6
Mapblast.com	1.1	10.9	707	n/a	n/a	n/a
MapsOnUs.com	1.3	2.0	831	0.9	0.9	0.8
Preview Travel	4.5	11.4	2 826	11.7	10.5	10.3
Ticketmaster	4.0	13.1	2 514	9.1	9.2	8.0
Trip.com	1.6	5.5	1 015	9.9	7.4	10.3
USAirways	1.5	7.4	961	7.1	6.1	6.4
OneTravel.com	0.7	8.5	287	8.2	7.2	9.7
AA.com	2.3	6.7	1 442	11.6	8.5	12.6
Travelscape	1.0	6.7	481	7.2	8.0	4.4
Tickets.com	0.5	7.5	311	6.7	6.9	n/a
UAL.com	2.1	5.6	1 317	11.5	9.7	9.9
NWA.com	1.9	7.0	1 175	6.2	5.8	5.3
Categoría de dominio						
Viaje/Turismo	31.3	21.2	19 857	22.7	17.2	22.5
Sitios líneas aéreas	9.7	12.8	6 170	16.2	12.7	15.2
Compras	66.1	72.2	41 869	70.2	55.7	56.5

FIGURA 11 MapQuest. Noticias recientes

- MapQuest.com ha otorgado licencia del software para hacer rutas a OnStar Communications
- NUEVA YORK, N.Y. (Dow Jones), 22 de septiembre de 1999. MapQuest constituyó una alianza con OnStar Communications, un servicio de información y seguridad utilizado en los vehículos de GM
- Nokia ha elegido a MapQuest.com para proporcionar instrucciones a los conductores a través de los nuevos teléfonos de medios de Nokia: MapQuest.com expande su alcance inalámbrico con una adición
- NUEVA YORK (CABLE DE NOTICIAS), 22 de septiembre de 1999. MapQuest anunció un acuerdo con Nokia (NYSE-NOK) para proporcionar instrucciones a conductores con MapQuest.com e información para viajes
- Digital City, Inc. de AOL amplía la relación con OnHealth Network Company
- SEATTLE, 21 de septiembre/cable de noticiasPRN/-OnHealth Network Company (Nasdaq: ONHN). Un destino líder en la línea sobre cuestiones de salud y bienestar, anunció hoy la expansión de su relación estratégica con Digital City, Inc. de AOL
- Conversión a local en línea. Knight Ridder se retira de sus periódicos para crear una red nacional de sitios de portales locales
- Fusión mundial de redes, 20 de septiembre de 1999. De portales de empleo a portales de música y a portales personales, es difícil seguir el ritmo. Ésta es otra categoría que se debe sumar a la lista: portales locales.
- InfoUSA.com anuncia cinco nuevos socios para brindar servicio gratuito en Internet de directorios de páginas blancas y amarillas.
- SILICON VALLEY (CABLE DE NOTICIAS), 20 de septiembre de 1999. El proveedor líder de bases de datos reservados de negocios y consumidores y de servicios de directorios de páginas blancas y amarillas en Internet. . . .

EXHIBIT 11 (*Continúa*)

- MapQuest.com forma una alianza con AdAce para proporcionar a las empresas pequeñas publicidad destinada a metas geográficas
- NUEVA YORK (CABLE DE NOTICIAS), 14 de septiembre de 1999. MapQuest fortalece su posición como líder en la publicidad en la Web dirigida a metas geográficas anunciando una asociación con AdAce, una empresa de publicidad nacional
- MapQuest elige a SpeechWorks Tech para el servicio telefónico < MQST
- NUEVA YORK (Dow Jones),13 de septiembre de 1999. MapQuest eligió a SpeechWorks International Inc. con el fin de desarrollar tecnología de reconocimiento de voz para un servicio de MapQuest que proporcionará instrucciones a conductores por medio del teléfono
- SPRINT PCS, SOCIO DE MAPQUEST PARA INSTRUCCIONES A CONDUCTORES
- NUEVA YORK, 13 de septiembre de 1999. MapQuest anunció una nueva sociedad con Sprint PCS con el fin de proporcionar instrucciones para conductores a los usuarios de teléfono de web inalámbricos de Sprint PCS
- MapQuest busca socio para agencia
- NUEVA YORK, 30 de agosto de 1999. MapQuest está buscando una agencia entre mediana y grande para que maneje su cuenta estimada entre 10 y 15 millones de dólares
- MapQuest.com elegida para proporcionar tecnología mejorada para la elaboración de mapas para Sabre Inc., que incluye el sitio web Travelocity.com.
- NUEVA YORK (CABLE DE NOTICIAS), 23 de agosto de 1999. Sabre Inc., que incluye Travelocity.com, actualiza convenio con MapQuest
- MapQuest.com se asocia con Metro Networks, con lo cual suma tráfico en tiempo real a MapQuest.com y sus sitios asociados
- NUEVA YORK (CABLE DE NOTICIAS),18 de agosto de 1999. MapQuest.com ahora ofrece un paquete exclusivo de lo más avanzado en información digital de tráfico, mapas e instrucciones para conductores

Un segundo grupo de proveedores de datos incluía a empresas que vendían datos especializados para la elaboración de mapas. Éstas reunían información de fuentes primarias y secundarias, entre otras de gobiernos y datos de encuestas, y creaban información específica para la elaboración de mapas. Si bien había cierta competencia, estas empresas solían ofrecer cobertura de plazas o tipos de datos específicos. Algunos de los principales proveedores eran:

- Nav-Tech (privada). Empresa fundada en 1985, con domicilio en Chicago, que ofrecía datos y tecnología digitales para la elaboración de datos, lo que incluye sistemas de GPS.
- GDT (Privada). Esta empresa, fundada en 1980, era uno de los principales proveedores de datos de Vicinity y MapQuest, el primer usuario de sus datos en Internet.
- TeleAtlas (Privada). Empresa fundada en 1984 que cubría ampliamente datos de Europa.

(Véase la figura 12)

Facilitadoras de mapas

Estas empresas ofrecían productos y servicios que permitían a los negocios y los portales ofrecer contenidos y servicios más ricos y mejores en sus propios sitios. Como el capital para el crecimiento abundaba entre sus clientes (es decir, los portales), el crecimiento de los ingresos era rápido. Algunos de los actores clave eran:

- Zip2 (Propiedad de AltaVista, propiedad de CMGI, Nasdaq: CMGI) Esta empresa, pionera en contenido local y guías de ciudades, fue vendida a AltaVista en febrero de 1999 por 347 millones de dólares.
- MapInfo (Nasdaq: MAPS) Un proveedor de software para negocios, enfocado en servicios que permitían la localización.
- Vicinity (Privada, en parte propiedad de CMGI, Nasdaq: CMGI) Proporcionaba servicios de información a empresas y también era dueña de Mapblast, el sitio enfocado en la elaboración de mapas para los consumidores. CMGI, la propietaria parcial, era una empresa tenedora que invertía en compañías antes de la OPI.
- Etak (Propiedad de Sony) Sony había comprado Etak a NewsCorp. Etak era un proveedor de software y tecnologías para la elaboración de mapas.
- ESRI (Privada) Proporcionaba sobre todo software para aplicaciones GIS para infraestructura de localización con telecomunicaciones y líneas, así como software de aplicaciones para consumidores.

Los portales "locales"

Los megaportales de Internet se habían dado cuenta de la oportunidad de lo "local" y cada una de ellas había comenzado a ofrecer contenido de ese tipo. Estos grandes actores tenían abundante capital y estaban gastándolo generosamente para ganar participación de mercado. Algunas de las principales ofertas locales eran:

FIGURA 12 Datos geoespaciales y elaboración de mapas. Estructura del sector

Vendedores de datos
InfoSpace
InfoUSA

Facilitadores de mapas
Zip2
MapInfo
Vicinity
InfoSpace
Etak
ESRI
InfoNow

Vendedores de datos para mapas
Nav-Tech
GDT
TeleAtlas
Governments

Portales "locales"
AOL Digital Cities
Microsoft Sidewalk
CitySearch
Yahoo Local

Nichos para sitios de mapas
MapQuest
Expedia Maps
MapBlast
MapsOnUs

- AOL Digital Cities (NYSE: AOL) AOL era el proveedor de servicios de Internet más grande del mundo con un portal específico para sus suscriptores.
- Microsoft Sidewalk (Nasdaq: MSFT) Microsoft ofrecía un conjunto competidor de sitios locales. En julio de 1999 vendió su negocio Sidewalk a Ticketmaster City-search en una operación que incluía proporcionar información y contenido locales de regreso a Microsoft bajo la marca Sidewalk.
- Citysearch (Ticketmaster)-(Nasdaq: TMCS) Un conjunto amplio de guías e información local/de ciudades, inclusive venta de entradas para eventos locales, desde la empresa vendedora de entradas para eventos más grande del mundo.
- Yahoo local (Nasdaq: YAHOO) Un conjunto de subsitios locales hechos a la medida de ciudades específicas.
- AltaVista (propiedad de CMGI, Nasdaq: CMGI) Comprada en agosto de 1999 a Compaq, la empresa anunció sus planes para una OPI. AltaVista era propietaria de Zip2.

Competencia. Oferta de negocios de MapQuest

De los cerca de 764 sitios web que en ese momento estaban habilitados para mapas, MapQuest tenía una participación de mercado del orden de 50 por ciento (véase la figura 13). Los competidores históricos de mayor tamaño eran Zip2 y Vicinity, pero MapQuest estaba ganando participación y era, por mucho, el proveedor más grande del mercado. La empresa también afrontaba la competencia potencial de proveedores de contenido de "compras en una sola parada" como InfoSpace, que ofrecía una amplia gama de servicios y tenía una amplia distribución para muchos de sus productos, pero por el momento no se estaba enfocando en ofrecer un producto o servicio competidor.

FIGURA 13 Participación de mercado de 764 sitios web habilitados para mapas

MapQuest	49%
Zip2	21%
Vicinity	11%
ESRI	10%
InfoNow	4%
MapInfo	3%
Etak	1%
InfoSpace	1%

Fuente: MediaMetrix.

Competencia. Oferta de MapQuest para el consumidor

MapQuest era el sitio líder para viajes/elaboración de mapas en Internet (véase la figura 14). Los datos de tráfico mostraban que MapQuest estaba ganando mercado ante sus competidores a pesar de que estaba gastando muy poco en marketing y promoción. Después de la OPI el lanzamiento de una campaña promocional de dos millones de dólares aceleró las utilidades de participación.

FIGURA 14 Participación de mercado de tráfico de páginas de sitios

MapQuest	64%
Expedia Maps	18%
Mapblast	12%
MapsOnUs	3%
Todas las demás	3%

Fuente: MediaMetrix.

Competencia. Elaboración digital (tradicional) de mapas de MapQuest

La empresa se enfrentaba a una amplia gama de competidores, entre ellas Rand McNally, Langenscheidt (American Map), Universal, Magellan, ESRI y DeLorme. Sin embargo, la gerencia de MapQuest había planeado cambiar su enfoque, distrayéndolo del negocio DMS para dirigirlo a la oportunidad de la elaboración de mapas en Internet, con gran crecimiento y un margen más alto.

LA JUNTA DEL CONSEJO

Mulligan y su equipo de ejecutivos proyectaban presentar alternativas estratégicas al consejo de administración. En fecha reciente las acciones de MapQuest se negociaban a unos 12 dólares por acción. Este precio era inferior al de la OPI de 15 dólares, mientras que el índice Nasdaq había aumentado alrededor de 10 por ciento durante ese mismo periodo. No obstante, el precio de 12 dólares hacía que la empresa valiera alrededor de 400 millones de dólares en capitalización de mercado. Sin embargo, otros proveedores de contenido y software “puro” se estaban negociando a múltiplos más altos. Mulligan se preguntaba si el negocio tradicional de DMS estaba anclando el valor de la empresa. Los inversionistas estaban hambrientos de negocios de Internet. O, dado que el mercado valoraba los ingresos, ¿cómo podían hacer que los flujos de éstos aumentaran? Al final de cuentas, Mulligan se preguntaba si debía creerle a los *pundits* que sugerían que existía una burbuja general en el mercado. En tal caso, se preguntaba que si existía tal burbuja, qué podría hacer él para aprovecharla.

Marks y Spencer. La caída y el vacío de liderazgo

C-20

G. Saradhi Kumar
Sumit Kumar Chaudhuri

ICFAI University Press, Business School Case Development Centre

El problema de Marks es que se trata de una empresa muy a la antigua, que encontró una fórmula ganadora hace muchos decenios, pero no advirtió que el mundo en su derredor estaba cambiando.[1]

Dejamos de estar en contacto con nuestros clientes y nos olvidamos de la competencia. Las dos cosas son fundamentales para un minorista.[2]

— Peter Salsbury, exdirector general de Marks y Spencer

Marks & Spencer no pudo anticipar las tendencias y se concentró demasiado en la cantidad en lugar de fijarse en la calidad.[3]

— Edward Whitefield, presidente de Management Horizons de Europa[4]

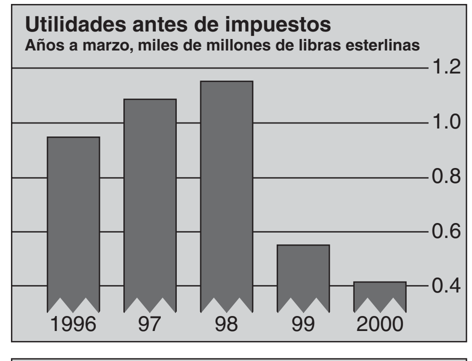
Fundada en 1884, Marks y Spencer (M&S) creció como el icono de las tiendas minoristas británicas a lo largo de todo un siglo. En 2004, M&S, con más de 365 establecimientos a lo largo y ancho de Gran Bretaña (véase apéndice 1), estaba atendiendo a 14 millones de clientes a la semana. A pesar de una fuerte imagen de marca y de su enorme base de clientes, desde finales de la década de los noventa las utilidades comenzaron a disminuir y los precios de las acciones a desmoronarse, lo que ha hecho que el gigante minorista quede vulnerable a una adquisición hostil. El 3 de junio de 2004 Philip Green, un magnate minorista británico, ganó al ofrecer 9 000 millones de libras esterlinas (160 500 millones de dólares)[5] por M&S. Era su segundo intento, después de uno fallido en 1999. Hasta 1998 M&S estaba compitiendo con Wal-Mart por el título de la cadena de tiendas minoristas más rentable del mundo, cuando para el ejercicio financiero de 1997-1998, M&S, con Sir Richard Greenbury como presidente y ejecutivo máximo, obtuvo una utilidad de 1 160 millones de libras ($1 900 millones de dólares).[6] No obstante, en el periodo de 1998 a 1999, la empresa anunció una disminución de 42 por ciento[7] en sus utilidades antes de impuestos, las cuales cayeron aún más, a 418 millones de libras[8] en el periodo de 1999 a 2000 (véase la figura 1).

En febrero de 1999 se tomó la decisión de separar el puesto de presidente del de director general. Sir Richard Greenbury renunció al puesto de director general y continuó como presidente del consejo hasta junio de 1999. Desde entonces los dos puestos clave de la empresa rara vez han sido ocupados. Esta crisis de liderazgo, aunada a la cultura tradicional de la empresa de dirigir la mirada a su interior, fue una invitación a una oferta para una adquisición hostil. Por consiguiente, la empresa, con su larga historia (véase apéndice 2) y su vínculo emocional con el británico promedio, luchó por su supervivencia.

M&S. De un establecimiento a minorista internacional

En 1884 Michael Marks, un asilado polaco nacido en Rusia, abrió un pequeño local en Leeds. En 1893 trasladó su negocio a Manchester, donde un año después formó una sociedad con Tom Spencer, que trabajaba en IJ Dewhirst, una empresa mayorista. En 1904 adquirieron un terreno para establecer una tienda en Leeds, lo que marcó la transición de local de mercado a un establecimiento cubierto. En la década de los veinte la cadena minorista introdujo el revolucionario método de comprar sus mercancías directamente a los fabricantes, con lo cual pudo evitar a los

FIGURA 1 Rendimiento y precio de las acciones de M&S





Fuente: "Does M&S Have a Future?", www.economist.com, 26 de octubre de 2000.

intermediarios. En 1928 introdujo la marca de ropa St. Michael, la cual "creció de una simple marca de tienda a la marca que inspiraba más confianza en el país".[9]

En la década de los treinta se instalaron barras de cafetería en muchas de las tiendas de M&S, en las cuales se servían alimentos nutritivos, limpios y baratos al público general, lo que permitía utilizar con eficiencia los alimentos que entonces escaseaban debido a la Gran Depresión y a la Segunda Guerra Mundial. Para reforzar aún más su posición en la venta minorista de alimentos, M&S introdujo un departamento de alimentos que vendía productos frescos y enlatados. En 1934 se estableció un laboratorio de investigaciones científicas para desarrollar nuevas telas. Fue el primer laboratorio de investigación de su tipo establecido por un minorista británico. En 1948 M&S introdujo el concepto del autoservicio en sus tiendas de Londres, que tuvo un éxito inmediato. En 1974 el minorista expandió sus ofertas en la división de alimentos al introducir platillos indios y chinos. En 1975 entró a Europa continental abriendo tiendas en Boulevard Haussman, París, y en Bruselas, Bélgica. En 1984 Lord Derek Rayner asumió el cargo de presidente del consejo y se expandió al mercado de Estados Unidos. En 1988 la empresa adquirió Brooks Brothers, una empresa estadounidense de ropa, y Kings Super Market, una cadena estadounidense de alimentos. Ese mismo año las primeras tiendas de M&S abrieron sus puertas en Hong Kong. En 1991 Sir Richard Greenbury se convirtió en presidente del consejo y encabezó la empresa hasta finales de la década de los noventa, cuando M&S comenzó a tener problemas. La renuncia de Sir Richard dejó un vacío en la cúspide de la empresa. Como señaló *The Economist*: "Cuando llegó el justo castigo, la empresa no estaba bien preparada para ello, pues estaba siendo dirigida 'por personas que sólo habían conocido el éxito'".[10]

Tareas apabullantes

La repentina caída que registraron las utilidades de la empresa a finales de la década de los noventa fue reflejo de su debilidad, de su resistencia a adaptarse a los cambios de los tiempos, de su complacencia ante la creciente competencia y de su fracaso en preparar a un líder capaz. La empresa enfrentaba retos en su división de prendas de vestir, la cual representaba alrededor de 60 por ciento de sus ventas. Por lo general M&S utilizaba sólo a proveedores británicos para la mayor parte de estas prendas y el costo era muy alto, pero las otras tiendas de ropa importaban las prendas para ahorrar costos. Los proveedores británicos aportaban más de 50 por ciento de las mercancías de M&S, cifra muy superior a la del promedio del sector, que era de 30 por ciento. La empresa no sólo tenía costos más altos por aferrarse a los proveedores británicos, sino que también dejaba pasar las tendencias de lo último de la moda. Los proveedores británicos no podían surtir nuevos diseños a las tiendas de M&S, así que éstas tenían que manejar diseños pasados de moda que no atraían a los compradores jóvenes. Para 2001, debido a todos estos factores, la empresa estaba perdiendo 10 por ciento[11] al año en la venta de ropa. Durante casi 20 años la cadena minorista se negó a aceptar las principales tarjetas de crédito, aunque sí había emitido sus propias tarjetas. Las ventas, en su mayor parte, eran con pago en efectivo.

A lo largo de los años M&S había hecho caso omiso del crecimiento de la competencia en el negocio de la ropa y los alimentos. Algunas tiendas extranjeras de ropa, como Gap de Estados Unidos, Hennes & Mauritz de Suecia y Zara de España, se estaban expandiendo para salir de sus mercados nacionales saturados. Con el apoyo de sus economías de escala y de la producción justo a tiempo, la competencia le iba quitando participación de mercado a M&S con una amplia variedad de diseños internacionales de moda y de productos de gran calidad a precios que, comparados con los de M&S, eran bastante más bajos. Los proveedores nacionales de la empresa no podían igualar a sus homólogos extranjeros. En su negocio de alimentos, que durante decenios había representado 40 por ciento de los ingresos, los atacantes eran los grandes supermercados británicos, como Tesco y Sainsbury, que de forma consistente iban incrementando su participación de mercado en el segmento de los alimentos preparados.

Otro gran problema que tenía M&S era su mala administración del espacio de los pisos y del tiempo de los empleados. M&S aplicaba prácticas que "no agregaban valor",[12]

como contar el efectivo en las cajas y revisar las existencias, lo cual consumía una parte importante del espacio de los pisos y de la jornada laboral de los empleados, que se podía haber utilizado para la venta de mercancías. Con ello, la empresa se podría haber ahorrado 40 millones de libras[13] al año. Además, dado que M&S carecía de un sistema eficiente para evaluar el desempeño de sus tiendas, tenía que seguir con aquellas cuyo desempeño era inferior al promedio. Veredict, un consultor británico de cuestiones minoristas, reveló que las 100 plazas minoristas en primer lugar en Gran Bretaña representaban 60 por ciento de las ventas del total de los minoristas, pero ocupaban sólo 40 por ciento del espacio del piso.

Como la gerencia tenía la vista puesta en el interior, no pudo ver más allá de sus tiendas. Los empleados comenzaban a trabajar en M&S cuando terminaban su enseñanza media superior y a continuación iban subiendo de jerarquía. Pocos nombramientos para puestos altos eran otorgados a personas que venían de fuera de la empresa, por lo tanto, ésta carecía de nuevas ideas y técnicas innovadoras. El proceso centralizado para la toma de decisiones, que generaba la rígida cultura de arriba hacia abajo, donde "la dirección es la que sabe", empeoraba las cosas[14] "Todo estuvo bien mientras los clientes seguían llegando y la competencia iba detrás, pero eso dificultó que M&S pusiera en duda su forma de hacer las cosas".[15] Todo lo anterior contribuyó al declive de M&S a finales del siglo XX, cuando los problemas se complicaron aún más porque Sir Richard renunció y no había un sucesor adecuado. Como dijera *The Economist* "Sin un presidente ni un consejo de mentalidad independiente para presionarlo, Sir Richard no había realizado bien una tarea que podría ser la más importante de todo jefe: tomar provisiones para su sucesión".[16]

Batallas en la sala de consejo y ausencia de una visión común

En febrero de 1999 Sir Richard abandonó el cargo de director general y siguió como presidente del consejo hasta julio. Salió de M&S debido a "diferencias irreconciliables"[17] con Peter Salsbury, el entonces director general. "Llevó al negocio a una caída libre con una serie de reestructuraciones que extirparon parte de la pulcritud de la empresa, y el costo que tuvo que pagar fue que éstas destruyeron su alma".[18] Salsbury formó 12 equipos de consultores en administración que incluían a uno para asesorar a la empresa respecto a cómo utilizar los servicios de los otros equipos. Los equipos iniciaron una reorganización general. La mayor parte de los altos directivos del departamento de compras fueron despedidos. Decidieron que gran parte del personal tendría que volver a solicitar su empleo, lo cual desmoralizó a la gente. La reorganización de la cadena de suministro no tuvo éxito. M&S inició una cadena de suministro global, con ejes de producción en Portugal, Marruecos y Sri Lanka, y el número de proveedores directos se redujo a la mitad. Muchos proveedores se molestaron, el control de las importaciones que provenían de lugares tan distantes resultó una tarea difícil y la calidad de las prendas disminuyó. La reorganización también incrementó los costos de distribución. La gerencia y los consultores desarrollaron nuevas marcas e introdujeron diseñadores nuevos. A pesar de que lanzaron la primera campaña de publicidad en la historia de la empresa, con revistas de moda que manejaban la publicidad adecuada, no lograron atraer a clientes regulares.

El departamento de alimentos también fue reorganizado, se introdujeron mostradores de panadería interna, delicatessen[19] y carnes. Esto aumentó los requerimientos de espacio y trabajadores, así como los costos operativos. Por lo tanto, las utilidades operativas de los alimentos cayeron de 247 millones de libras en 1997 a 137 millones de libras[20] en 1999. Otra decisión que resultó contraproducente fue la aceptación de tarjetas de crédito. En 2000 M&S comenzó a aceptar realizar transacciones con tarjetas de crédito, por las que tenía que pagar a las compañías emisoras tres por ciento sobre cada una.

A principios de 2000 M&S nombró presidente del consejo a Luc Vandevelde, el presidente de Promodès, una cadena francesa de supermercados e hipermercados. Por primera vez en la historia de la empresa se creó el puesto de director de marketing y Alan McWalter, de Woolwoorth, fue nombrado para ocupar este puesto, con lo cual se rompió la tradición de promover a personal del interior a los puestos de alto nivel. Alan McWalter dio un nuevo aspecto a las tiendas mejorando la iluminación, reduciendo las existencias de ropa con diseños y modas uniformes y agrupando la mercancía para facilitar las compras. También descentralizó las operaciones otorgando a los compradores y a los gerentes de las tiendas locales mayor autonomía y menos dominio del departamento de compras. M&S introdujo a sus tiendas las marcas de otras empresas. Por ejemplo, ofrecía productos como los teléfonos móviles Range y los tostadores Philips, e introdujo Autograph (en marca compartida con Marks & Spencer), una etiqueta de alta moda creada por destacados diseñadores británicos. Las prendas de Autograph tenían rangos limitados que cambiaban cada pocas semanas y se vendían en un espacio separado de las tiendas de M&S. No obstante, las ventas no mejoraron y, en octubre de 2000, Luc Vandevelde despidió a Salsbury y nombró director general a Roger Holmes.

Luc Vandevelde también cerró las operaciones francesas, así como un total de 38 tiendas en toda Europa que no tenían buen desempeño. También se deshizo de Brooks Brothers y Kings Super Markets Inc., sus subsidiarias en Estados Unidos. Además, sustituyó a todos los gerentes generales de M&S y a los miembros del consejo con un equipo de gerentes más jóvenes, y despidió a unos 4 000 empleados. En 2001 Luc Vandevelde invirtió 115 millones de dólares[21] para modernizar la tercera parte de las tiendas de M&S en Gran Bretaña y contrató a talento de primera para cambiar la anticuada imagen de la cadena. Entre ellos destacaban George Davis, creador de la exitosa línea de ropa George, en el ASDA Group LTD., una subsidiaria británica de Wal-Mart, y Vittorio Radice, que había revivido Selfridges, una tienda departamental británica. Sin embargo, la participación de mercado de M&S seguía disminuyendo. En 1998 M&S tenía una participación de 15 por ciento, la cual había

disminuido a 12 por ciento[22] en 2002 y a 11.1 por ciento[23] en 2003. En estas circunstancias, las acciones de la empresa cayeron a 274.75 peniques, lo cual provocó que la empresa valiera alrededor de 6 500 millones de libras[24] en mayo de 2004. Después vino la oferta de Philip Green para comprar M&S. El consejo rechazó la oferta y nombró a Paul Myners, un director no ejecutivo, como presidente interino para dirigir a la empresa en tiempos difíciles. El consejo también nombró a Stuart Rose, un exempleado de M&S que había trabajado en la empresa durante 17 años (desde 1972) antes de abandonarla. Éste sustituyó a Roger Holmes en el puesto de presidente. Suart Rose no tardó en instalar a su propio equipo gerencial, sustituyendo a algunos de los asesores de M&S. The Economist, al referirse al nombramiento de Stuart Rose, publicó: "Dice que ha regresado a M&S para volver a llevar al negocio a su 'antiguo esplendor' y no tan sólo para vendérselo a un tercero".[25] Sin embargo, los analistas estaban escépticos. Richard Ratner, analista de cuestiones minoristas de Seymour Pierce,[26] dijo: "No hay seguridad de que una oferta prospere, pero también podría abrir el camino para otras ofertas potenciales".[27]

Notas

1. "Iconoclasm", www.economist.com, 20 de mayo de 1999.
2. "Food for Thought", www.economist.com, 8 de julio de 1999.
3. Cohn, Laura, "Shopping for Marks & Spárks", www.businessweek.com, 14 de junio de 2004.
4. Una firma londinense de consultores para negocios minoristas.
5. "Buying the Store", www.economist.com, 3 de junio de 2004.
6. "Marks's Failed Revolution", www.economist.com, 12 de abril de 2001.
7. *Op. cit.*, "Food for Thought".
8. "Does M&S Have a Future?", www.economist.com, 26 de octubre de 2000.
9. "Shelving the Saint", www.economist.com, 16 de marzo de 2000.
10. "Marksism Today", 18 de octubre de 2001.
11. "High Street Woes", www.economist.com, 26 de julio de 2001.
12. "Black Marks", www.economist.com, 4 de noviembre de 1999.
13. Ibid.
14. *Op. cit.*, "Black Marks".
15. *Op. cit.* "Does M&S Have a Future?".
16. "Poor Marks", www.economist.com, 19 de noviembre de 1998.
17. "Clarification", www.economist.com, 16 de noviembre de 2000.
18. *Op. cit.*, "Marksism Today".
19. Una tienda que se especializa en alimentos e ingredientes importados o poco comunes, por ejemplo embutidos, quesos y conservas.
20. *Op. cit.* "Does M&S Have a Future?".
21. Capell, Kerry, "A Sigh of Relief at Marks & Sparks", www.businessweek.com, 21 de enero de 2002.
22. Ibid.
23. Murden, Terry, "Marks Attack", business.scotsman.com, 30 de mayo de 2004.
24. Dowsett, Sonya, "Marks & Spencer to Replace Chairman", www.uk.news.yahoo.com, 10 de mayo de 2004.
25. "Buying the Store", 3 de junio de 2004.
26. *Op. cit.* "Marks Attack". Grupo con domicilio en Londres que proporciona servicios de correduría y finanzas corporativas sobre todo a negocios de poco capital del Reino Unido.
27. Grupo con domicilio en Londres que proporciona servicios de correduría y finanzas corporativas sobre todo a negocios de poco capital del Reino Unido.

APÉNDICE 1 Ubicaciones de M&S al 14 de enero de 2004

MARKS & SPENCER	Número de tiendas
Reino Unido	365
M&S Direct	1
República de Irlanda	7
Hong Kong	10
TOTAL	**383**
Tiendas Regionales en el Reino Unido	
Inglaterra	*320*
Irlanda del Norte	*7*
Escocia	*26*
Gales	*13*
Outlets	*16*
Sólo alimentos	*49*

FRANQUICIAS DE MARKS & SPENCER	Número de establecimientos
Bahrein	1
Bermuda	1
Islas Canarias	4
Gran Canaria 3	
Tenerife 1	
Islas del Canal	3
Guernsey 1	
Jersey 2	
Croacia	1
Chipre	9
República Checa	3
Gibraltar	1
Grecia	30
Hungría	4
India	4
Indonesia	9
Kuwait	1
Malasia	2
Malta	3
Omán	1
Filipinas	11
Polonia	2
Qatar	1
Rumania	2
Singapur	7
Arabia Saudita	7
Corea del Sur	12
Tailandia	11
Turquía	17
Emiratos Árabes Unidos	3
Reino Unido sólo alimentos	12
TOTAL	**162**

KING SUPERMARKETS		PLAZAS DEL GRUPO EN EL MUNDO
Estados Unidos 27	TOTAL	572

Fuente: www2.marksandspencer.com.

Historia de M&S


Michael Marks


Tom Spencer

1884–1907

1884: Michael Marks, un asilado polaco nacido en Rusia, abrió un local en el mercado Kirkgate de Leeds.

1893: Michael se mudó a Cheetham Hill Road, Núm. 20, en Manchester. Al año siguiente abrió una tienda en la parte baja del mismo edificio.

1894: Michael constituyó una sociedad con Tom Spencer, un extesorero de la compañía mayorista IJ Dewhirst.

1901: Un nuevo almacén y oficina abrieron sus puertas en Derby Street, Manchester. Fue el primer edificio construido para las especificaciones del negocio.

1904: El negocio adquirió un local para una tienda en el recién inaugurado pasaje Cross Arcade en Leeds. Era un lugar muy prestigiado y marcó la transición de local de mercado a establecimiento cubierto.

1905: Tom Spencer murió el 25 de julio.

1907: Michael Marks murió el 31 de diciembre. Había llegado la hora de que una nueva generación prosiguiera con el éxito de los dos fundadores.



1908–1931



Marca registrada St. Michael

Década de los veinte: El negocio adoptó una política revolucionaria para su tiempo, la cual consistía en comprar la mercancía directamente a los fabricantes.

1926: Marks & Spencer Limited se convirtió en una empresa pública.

1928: La marca St. Michael fue registrada.

1930: La tienda estrella fue abierta en Marble Arch, Londres.

1931: Se introdujo un departamento de alimentos que vendía productos frescos y enlatados.


Tienda Flagship en Marble Arch

1932–1955

Década de los treinta: En muchas tiendas se introdujeron barras de cafetería. Éstas ofrecían alimentos baratos, higiénicos y nutritivos a la gente. Fue un valioso recurso durante la guerra, porque utilizaba de forma eficiente los alimentos que en ese entonces escaseaban.


Barra de cafetería

1933: Simon Marks encargó a Flora Solomon que armara un equipo de servicio de ayuda que proporcionara pensiones, subsidiara cafeterías para el personal, servicios médicos y dentales, peluquería, salas de descanso y campamentos de vacaciones.

1934: Se estableció un laboratorio de investigaciones científicas, encabezado por el Dr. Eric Kann. Fue el primer laboratorio de investigación de un minorista británico y permitió que la empresa fuera pionera de nuevos materiales.


Laboratorio de investigación científica

1939–1945: La llegada del Plan de Ropa Utilitaria en tiempos de guerra significó que había estrictas especificaciones para el uso de materiales y los adornos de todas las prendas. Uno de los científicos de Marks & Spencer fue secundado para ayudar a desarrollar el plan destinado a producir una gama de prendas de calidad a lo largo de todo el periodo de restricción.

1941: El personal de Marks & Spencer reunió fondos para presentar un Spitfire, *The Marksman*, al país para ayudar en las actividades de guerra.

 (*Continúa*)

1932–1955

1948: Marks & Spencer hizo su primera prueba de autoservicio en su tienda en Wood Green, Londres. Fue todo un éxito.

1956–1979

1959: La empresa introdujo reglas que prohibían fumar en sus tiendas.

1961: Se prohibió la entrada de perros (exceptuando a los guía) a las tiendas para garantizar la higiene en los mostradores de alimentos.

1964: Simon Marks murió después de 56 años de servicio a la empresa e Israel Sieff pasó a ocupar el puesto de presidente del consejo.

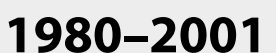
1973: La empresa vendió vino por primera vez.

1974: Se introdujeron alimentos indios y chinos, algunos de los platillos eran pollo con cúrcuma y cordero a la *rogan josh*.

1975: Las primeras tiendas de Marks Spencer en Europa continental abrieron sus puertas en Boulevard Haussman, París y Bruselas, Bélgica.


Israel Sieff


Marks & Spencer Vinos


1980–2001

1985: La tarjeta de crédito Marks & Spencer fue lanzada en todo el país.

1986: Marks & Spencer abrió su primera tienda en las afueras de la ciudad en Metro Centre, en Gateshead. La introducción de muebles estuvo apoyada por el lanzamiento de un catálogo de adornos para el hogar.

1988: La empresa adquirió Brooks Brothers, una compañía estadounidense de ropa, y Kings Super Markets, una cadena estadounidense de alimentos. Las primeras tiendas de Marks & Spencer abrieron sus puertas en Hong Kong.

1999: La empresa publicó su código de prácticas con los principios del abastecimiento global como norma mínima para todos los proveedores con la intención de mejorar las condiciones de los trabajadores en el exterior.

1999: Se iniciaron las compras en línea en el sitio web de Marks & Spencer

2000: Doce artículos merecieron condición de Producto del Milenio, el número más alto de premios entregado a una sola empresa: corsetería sensible al cuerpo, confecciones de lana lavable en máquina, prendas de algodón que no se planchan, zapatos que no requieren betún, estufas que funcionan con gas Imagemaster, horno de repostería para tiendas, hilo de seguridad Thermotext para certificados de regalo, refrigerador exhibidor de diseño avanzado, Body Bra Ultimate, ropa infantil para pieles sensibles y prendas con sostén oculto.

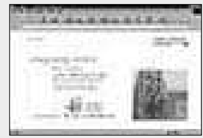
2000: Se lanzó la variedad de productos alimenticios Count on Us.

2000: Se reunieron 15 millones de libras por medio del llamado de Marks & Spencer Children's Promise Millennium.

2001: Se lanzaron los trajes de hombre lavables en máquina y el sostén Bioform.

2001: El Retrato de la Nación –comisionado en nombre de Marks & Spencer como patrocinador de la zona de autorretratos en el Millenium Domeinició un recorrido por el país. Los 15 paneles que exhibían 250 000 fotografías fueron creados por el artista David March R.A.


Etapa del almacén urbano


Sitio web de Marks & Spencer


Lavable en máquina

Fuente: www.examstutor.com

La venta minorista en Asia con competencia (B)

C-21

Neil Jones
Philippe Lasserre
Claudia Gehlen

INSEAD

WAL-MART

Wal-Mart fue fundada por Sam Walton en Bentonville, Arkansas, en 1962 y en 1990 ya se había convertido en la principal empresa minorista de Estados Unidos. En 2004 era la empresa más grande del mundo, con 1.5 millones de empleados y ventas anuales por 256 000 millones de dólares. Wal-Mart operaba tiendas de descuento, tiendas de barrio, hipermercados (supercentros) y almacenes para socios (Sam's Club).

El éxito asombroso de Wal-Mart en Estados Unidos se debe a varias dimensiones de la competencia que la diferenciaron de muchos de sus competidores: su planteamiento de precios bajos todos los días (PBTD) para la venta y el marketing de sus mercancías, así como la administración de las operaciones internas y las operaciones de la cadena de suministro. Wal-Mart invirtió más de 500 000 millones de dólares en tecnología informática y satelital para conectar a sus tiendas, distribuidas por todo el mundo, con la oficina matriz. Esta oficina podía levantar un inventario completo de cada uno de los artículos de sus más de 4 000 tiendas en el mundo en una hora. Es más, los altos directivos de Wal-Mart pasaban hasta cuatro días de la semana visitando las tiendas para observar las condiciones locales y hablar con los gerentes de éstas. En la oficina matriz las enormes cantidades de datos recabados por tienda y por artículo eran analizadas por sistemas avanzados de minería de datos para identificar los patrones y las tendencias que ayudarían a incrementar las ventas. Algunos observadores señalaban que Wal-Mart tenía fama de ser muy dura en las negociaciones. Se sabía que exigía que los proveedores pagaran sus propias llamadas telefónicas y que imponía que las negociaciones se llevaran a cabo en oficinas muy pequeñas y con sillas muy incómodas. Los viajes para visitar a los proveedores debían costar menos de uno por ciento de la compra. También se esperaba que los altos directivos fueran frugales y que compartieran su habitación de hotel con otra persona.

Sin embargo, Wal-Mart no dependía tan solo de su capacidad para negociar precios bajos y surtirse en países con mano de obra barata. También procuraba crear ventajas competitivas administrando a sus proveedores; por ejemplo, ponía mucha atención en elegir los mejores proveedores y concentraba sus volúmenes en ellos para así gozar de economías de escala. También establecía metas específicas para el tiempo de respuesta y la calidad. Más aún, solía obligar a los proveedores a invertir en nuevos sistemas y en tecnología para reducir los costos generales del sistema, y a aumentar la velocidad de las entregas y la exactitud de los pedidos, con lo que disminuía el alto costo que podía significar el agotamiento de las existencias. Para ello Wal-Mart estableció una asombrosa apertura con sus proveedores, con los cuales compartía los datos de sus ventas diarias y también sus pronósticos y planes estratégicos. Wal-Mart fue una de las primeras empresas en adoptar tecnologías que permiten este intercambio (por ejemplo, el EDI).

Sin embargo, Wal-Mart debe su fama, sobre todo, a la cultura distintiva que heredó de Sam Walton (véase la figura 1).

En la década de los noventa Wal-Mart empezó a expandirse en el exterior. En 1991 abrió su primera tienda en México y en 1994 inició sus operaciones en Canadá. Otras expansiones en el exterior incluyen Argentina y Brasil en 1995, China en 1996, Alemania en 1997, Corea del Sur en 1998, Reino Unido en 1999 y Japón en 2002. En 2003 operaba más de 2 740 tiendas de descuento y supercentros y 500 almacenes para socios en Estados Unidos, así como más de 1 170 establecimientos con distintos formatos en los mercados internacionales.

FIGURA 1 Las reglas de Sam Walton para conducir un negocio

1. Comprométase con su negocio. Crea más en él que cualquier otra persona.
2. Comparta sus utilidades con sus asociados y trátelos como si fueran sus socios.
3. Motive a sus socios. El dinero y la propiedad no bastan.
4. Comuníquese con sus socios tanto como sea posible. Cuanto más entiendan ellos, tanto mayor será su interés.
5. Agradezca todo lo que sus asociados hagan por el negocio.
6. Celebre sus éxitos. Encuentre la parte humorística de sus fracasos.
7. Escuche a todas las personas de su empresa.
8. Sobrepase las expectativas de sus clientes.
9. Controle sus gastos mejor que sus competidores.
10. Nade a contracorriente. No haga caso a las ideas convencionales.

Fuente: Adaptado del sitio web de Wal-Mart, 2004.

FIGURA 2 Expansión internacional de Wal-Mart

Año	País	Forma de entrada	Número inicial de tiendas	Número de tiendas en 2002/03	Empleados	Ventas en 2002, en millones de dólares
1991	México	Empresa conjunta	1	595	92 708	10 980
1992	Puerto Rico	Expansión internacional	1	55	7 500	2 000
1994	Canadá	Adquisición	122	213	52 000	5 643
1995	Brasil	Expansión internacional	5	22	6 000	421
	Argentina	Expansión internacional	3	11	4 000	100
1996	China	Empresa conjunta	2	26	15 000	517
	Indonesia	Empresa conjunta	salida en 1997	0	0	–
1997	Alemania	Adquisición	95	94	15 500	2 408
1998	Corea del Sur	Adquisición	4	15	3 000	741
1999	Gran Bretaña	Adquisición	229	259	125 000	17 430
2002	Japón	Adquisición	400	400	30 000	–

Fuente: Documentos de la empresa.

Aunque la empresa obtenía la mayoría de sus ingresos de Estados Unidos, continuaría con la expansión internacional, sobre todo en Asia (véase la figura 2). Wal-Mart tuvo algunas decepciones en esa región. En Indonesia tuvo que disolver su empresa conjunta en 1997, y en la década de los noventa tuvo que abandonar Hong Kong porque no pudo tener impacto en el mercado local. Al parecer los consumidores preferían las cadenas de tiendas de barrio que les resultaban más familiares. Sin embargo, Wal-Mart siguió expandiéndose en mercados más grandes y estables.

En Asia sólo tenía presencia importante en algunos países. Uno de sus grandes retos era convencer a los clientes asiáticos para que aceptaran el concepto de los hipermercados y los almacenes. La mayor parte de estos clientes estaban acostumbrados a hacer sus compras en mercados públicos o en tiendas de barrio. Por lo general, usaban un transporte público o iban a pie a las tiendas que se ubicaban cerca de su casa, y los productos frescos les gustaban más que los alimentos refrigerados. Por lo mismo, los clientes asiáticos tendían a ir de compras con más frecuencia y a comprar cantidades más pequeñas que los clientes típicos de Wal-Mart.

En Indonesia tuvo que disolver su empresa conjunta en 1997. El socio indonesio la demandó exigiendo el pago de casi 200 millones de dólares por concepto de daños punitivos derivados de malos manejos. Wal-Mart entró a Corea del Sur por medio de adquisiciones. En 1997 el minorista tenía 11 tiendas, pero éstas no estaban respondiendo a las expectativas (160 millones de dólares de Estados Unidos). Wal-Mart, al igual que su rival Carrefour, abandonó Hong Kong en la década de los noventa porque no logró tener impacto en ese mercado. Al parecer los consumidores preferían

las cadenas de tiendas de barrio que conocían. En 2003 Wal-Mart cerró su sucursal de Taiwan y trasladó el negocio de compras de esta sucursal a la oficina central de compras Asia-Pacífico de la empresa matriz en Shenzhen. Como el sector manufacturero de Taiwan había ido perdiendo competitividad desde hacía mucho tiempo, Wal-Mart reubicó a los empleados de la sucursal de Taiwan en la de China continental. El número de empleados de esta sucursal disminuyó de un máximo de 150 a sólo 30.

Wal-Mart hizo un gran esfuerzo tanto en China como en Japón. La empresa entró a China, el mercado minorista más grande de Asia después de Japón, en 1996, un año después que Carrefour. En los primeros intentos no tuvo suerte porque la empresa conjunta en China se disolvió debido a diferencias en su administración. Entre 1996 y 2003 operó y expandió de forma agresiva su negocio minorista en sociedad con empresas conjuntas y proveedores en China.

A mediados de 2004 estaba operando 39 tiendas en 19 ciudades, en su mayor parte supercentros y Sam's Clubs, desde Shenzhen al sur de Kynming en el oeste, Harbin en el norte y Guiyang en la provincia de Guizhou, pero seguía registrando pérdidas en algunos establecimientos (véase la figura 3). A pesar de su afán por penetrar en el floreciente mercado de Shanghai, a mediados de 2004 todavía no había conseguido abrir las tres tiendas que había proyectado establecer en esta ciudad. Ese mismo año las ventas de la cadena minorista aumentaron 23 por ciento, a 5 850 millones de yuanes (707 millones de dólares), lo que la llevó a ocupar el séptimo lugar entre las 22 cadenas de tiendas con fondos extranjeros que había en el país. Según Beijing Chenbao, Wal-Mart también tenía planes de abrir otras dos tiendas en Beijing.

Wal-Mart abrió un centro de adquisiciones global en Shanghai para comprar mercancía del norte y el este de China para su exportación. Noventa y cinco por ciento de la mercancía que esta empresa vendía en sus tiendas chinas era suministrado por proveedores nacionales. En su afán por ofrecer a los clientes la variedad más amplia y la mayor cantidad de opciones posible a "precios bajos todos los días", Wal-Mart centralizó su cadena de suministro por medio de dos centros de distribución, Shenzhen en el sur y, en fecha más reciente, Tianjin en el norte. Más de 80 por ciento de sus proveedores estaba en China y, tan solo en 2003, gastó allí 15 000 millones de dólares, una cantidad equivalente a uno por ciento del PIB de ese país. Si Wal-Mart fuera un país, sería el octavo socio comercial de China, más grande que el Reino Unido. La empresa capitalizó con rapidez el exceso de mercancía del mercado chino exigiendo precios verdaderamente mínimos y obligando a los administradores a reducir costos. Por ejemplo, el precio promedio al mayoreo de los ventiladores, los extractores de jugo y los tostadores, de siete dólares hace 10 años ha caído a cuatro.

En Japón la empresa pasó cuatro años estudiando el mercado antes de llegar a la conclusión de que necesitaba un socio local. En marzo de 2002 invirtió en Seiyu, una destacada cadena japonesa de tiendas minoristas, para adquirir 6.1 por ciento inicial de ésta. En un plazo de 18 meses Wal-

FIGURA 3 Wal-Mart en China

		Número de tiendas por formato en 2004			Total
Provincia	**Ciudad**	**Supercentros**	**SAM'S Clubs**	**Tiendas de barrio**	
Guangdong	Shenzhen	6	1	2	9
	Dongguan	1	0	0	1
	Shantou	1	0	0	1
Yunnan	Kunming	3	0	0	3
Fujian	Fuzhou	2	1	0	3
	Xiamen	2	0	0	2
Hunan	Changsha	1	0	0	1
Jiangxi	Nanchang	1	0	0	1
Liaoning	Dalian	2	0	0	2
	Shenyang	2	0	0	2
Jilin	Changchun	2	1	0	3
Heilongjiang	Harbin	1	0	0	1
Shandong	Jinan	1	0	0	1
	Qingdao	1	0	0	1
Jiangsu	Nanjing	1	0	0	1
	Tianjin	1	0	0	1
	Beijing	0	1	0	1
Total		28	4	2	**34**

Mart había adquirido más de 38 por ciento de esa empresa, con una opción para incrementar su participación a 67 por ciento en 2007. Había reestructurado de forma importante su relación con los proveedores, así como el aspecto y el ambiente de las tiendas, y, además, había enseñado parte de la cultura de Wal-Mart. Noriyuki Watanabe, presidente del consejo de Seiyu, declaró en septiembre de 2003: "Seiyu ya ha adoptado los tres postulados básicos de Wal-Mart". Sin embargo, los resultados de Wal-Mart en Japón eran decepcionantes. Afrontaba una enorme competencia de minoristas locales que estaban remozando sus sistemas y todavía se tenía que ganar a una cantidad mayor de compradores exigentes que sospechaban de los precios bajos. Hasta ahora su mejor esfuerzo ha sido la tienda de cuatro plantas de Seiyu en Futamatagawa, donde las ventas han aumentado 15 por ciento a partir de su remodelación (véase la figura 4).

En 2004 Wal-Mart abrió su primer supercentro de tamaño de almacén en el puerto pesquero de Numazu, a 100 kilómetros al oeste de Tokyo. A pesar de sus planes de abrir nuevas tiendas, su enfoque seguía dirigido a conseguir que las tiendas existentes fueran más eficientes.

En octubre de 2004 el órgano japonés encargado de las reestructuraciones anunció que no rescataría a Daiei, una tienda de mercancía general. Esto abrió la puerta para que Wal-Mart, asociada con Marubeni, presentara una oferta para adquirir al atribulado minorista, lo cual permitiría que Wal-Mart se expandiera mucho en Japón.

FIGURA 4 Wal-Mart en Japón. The Seiyu, Ltd. (2003)

Ventas en millones de dólares	9 694.40
Número de empleados	14 138
Ventas por área al mes de febrero de 2003 (porcentajes)	
Tokyo	38.8
Kansai	14.0
Kanagawa	10.2
Chubu, Hokuriku	10.1
Saitama	10.0
Chiba	6.9
Tohoku	6.7
Kanto	2.1
Chugoku	1.2
Porcentaje del total de ventas por segmento de productos	
Ropa	17.1
Artículos para el hogar	14.5
Alimentos frescos	18.1
Alimentos procesados	37.1
Otros	13.2
Ventas por unidad en 2003	
Espacio de piso de ventas (promedio m^2)	1,114
Ventas por m^2 (miles de yenes*)	716
Ventas por empleado (miles de yenes)	46 095

CARREFOUR

En 2003 Carrefour era la segunda cadena minorista más grande del mundo y operaba 10 378 tiendas con diferentes formatos en 29 países, con cerca de 400 000 empleados y ventas del orden de 69 000 millones de euros en 2002. La empresa siempre ha sido bastante más internacional que Wal-Mart y genera 49 por ciento de sus ingresos de mercados fuera de Francia. En los pasados 30 años Carrefour ha creado una fuerte red de tiendas a lo largo y ancho de tres continentes. Por lo mismo, pudo iniciar un círculo virtuoso muy al principio de sus actividades de expansión.

Carrefour inició en 1959, cuando las familias Defforey y Fournier construyeron su primer hipermercado en los suburbios de París. Operó sólo en Francia hasta que se expandió a España a finales de la década de los sesenta. Sin embargo, al principio tuvo algunos fracasos en una serie de mercados, entre ellos Alemania, Bélgica, Reino Unido, Suiza y Estados Unidos.

En las décadas de los ochenta y los noventa Carrefour prosiguió con su expansión internacional por medio de una combinación de crecimiento orgánico y fusiones, extendiendo su alcance a América Latina y Asia (véase la figura 5).

En 1999 adquirió Promodes, la segunda cadena minorista más grande de Francia. Durante los dos años siguientes la empresa batalló para integrar los negocios de Promodes a sus operaciones existentes.

FIGURA 5 Carrefour en el mundo. Ventas por regiones, 2003

	Hipermercados	Supermercados	Descuentos efectivo	Otros	Total
Francia	23 948	13 151	2 037	5 576	44 712
Europa	17 900	8 302	4 405	2 453	33 060
América Latina	4 059	1 139	245	–	5 443
Asia	5 152	–	4	–	5 156
Total	**51 059**	**22 592**	**6 691**	**8 029**	**88 371**

Aunque Carrefour es conocida como un hipermercado pionero, también opera otros tipos de establecimientos, entre ellos supermercados (Champion y Stoc), tiendas de descuento (Ed y Dia) y varias tiendas de conveniencia con diferentes formatos (Shopi, Marché Plus, 8 à Huit, Proxi). Ooshop, la tienda para comprar en línea, fue introducida en 2000 en la zona de París, y ofrecía 6 000 productos al mismo precio que los hipermercados por medio de un sitio web diseñado para permitir a los clientes realizar sus compras en menos de 20 minutos.

Fuera de Francia, Carrefour se ha concentrado en dos o tres formatos. La estrategia de la empresa consiste en elegir el formato más conveniente para un mercado particular y en adaptarlo a las necesidades locales. Esta capacidad para adaptarse de forma creativa a las necesidades de los clientes en los mercados internacionales ha sido la fuerza principal de Carrefour. Los procesos y los sistemas compartidos, así como la introducción internacional de gamas de productos, han contribuido a complementar su estrategia de sensibilidad local y a incrementar la eficiencia de sus operaciones.

La mudanza de Carrefour a Asia empezó con su entrada a Taiwan en 1987 (véase la figura 6). Como dijera René Brillet, director de la Región de Asia: "*Esto explica por qué tenemos raíces en este continente, que nos ofrece potencial para un enorme crecimiento debido a su tamaño, diversidad cultural y numerosa población*". La empresa se benefició con la colaboración de President Group, su socio en una empresa conjunta. Otra ventaja de la experiencia de Taiwan fue que servía como eje de recursos humanos para otros mercados asiáticos, en especial China. Carrefour no tuvo un arranque fácil en Taiwan, tuvo que aprender a adaptar su modelo de negocios a las condiciones locales y tardó casi dos años en montar su primer hipermercado. Sin embargo, en 2003, Carrefour había establecido su liderazgo en el mercado minorista masivo moderno de la isla, con ventas por 1 381 millones de euros en 2002.

FIGURA 6 Carrefour en Asia

a) Número y ubicación de las tiendas

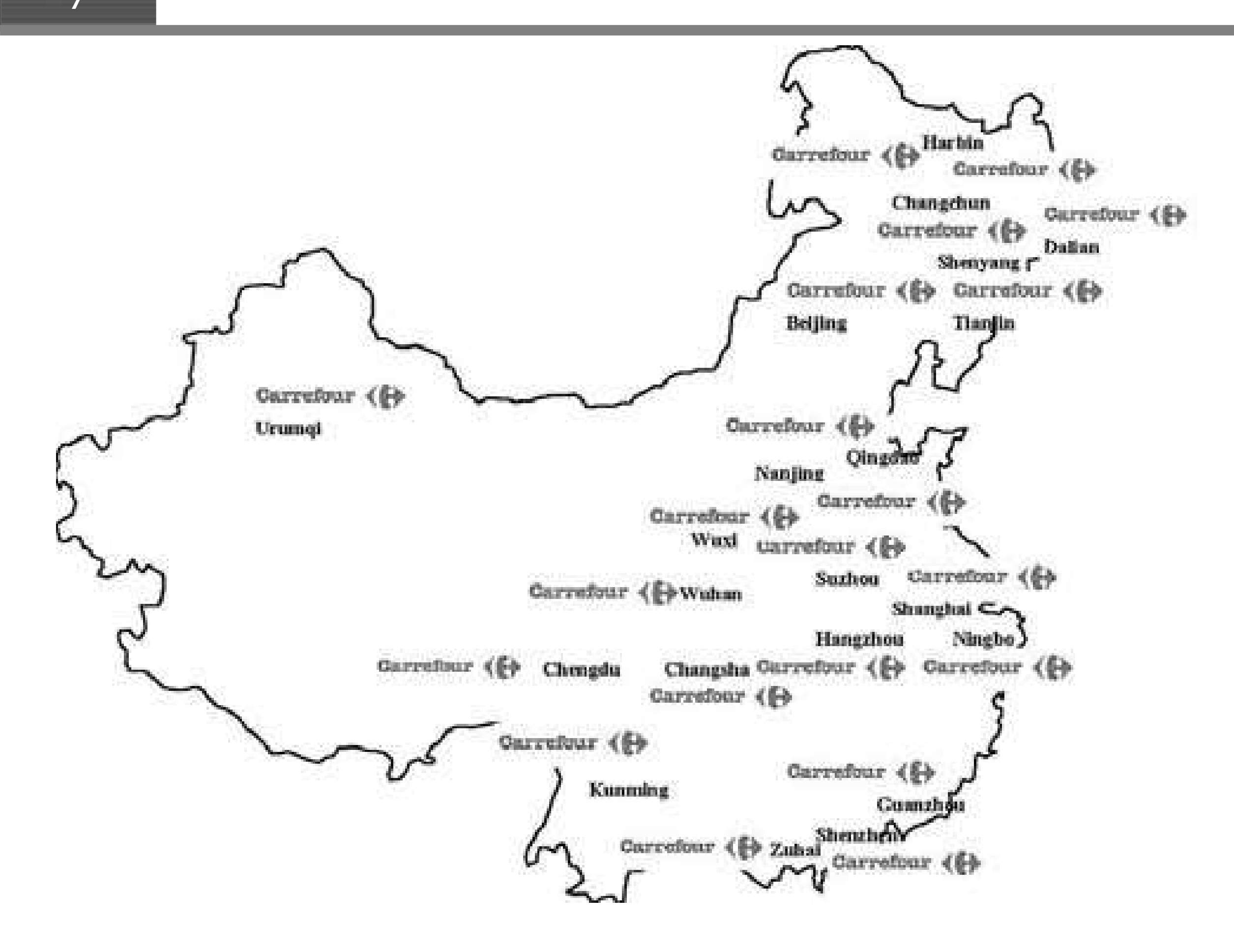
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Superficie (1 000 m²)
China			2	3	7	14	20	24	24	36	95	337
Hipermercados											40	322
Descuentos efectivos										55	15	15
Corea del Sur				3	3	6	12	20	22	25	27	253
Hong Kong				1	2	4	4					
Indonesia						1	5	7	8	10	11	73
Japón								1	3	4	7	65
Malasia		1	1	2	3	5	6	6	6	6	7	69
Singapur					1	1	1	1	1	1	2	15
Taiwan	7	8	10	13	17	21	23	24	26	28	31	243
Tailandia				2	6	7	9	11	15	17	19	172
Total	7	9	13	24	39	59	80	94	105	127	199	1227
Hipermercados											144	1212
Descuentos efectivos											55	15

Nota: Salvo China, todos los demás países tienen el formato de hipermercado.
Fuente: ACNielsen Retailer Services; Informe Anual de Carrefour, 2003

b) Ventas por país (2002)

País	Año de entrada	Ventas en 2002 en millones de euros
Taiwan	1989	1 381.00
Malasia	1994	225.9
China	1995	1 396.50
Corea del Sur	1996	1 242.90
Tailandia	1996	416.4
Singapur	1997	86
Indonesia	1998	313.2
Japón	2000	156.9
Total		**5 191.80**

FIGURA 7 Ubicaciones de Carrefour en China, 2003



Tras su éxito en Taiwan, Carrefour se dirigió a China, donde es el minorista extranjero más prolífico, con ventas brutas por 1 369.5 millones de euros, 42 hipermercados y 55 tiendas de descuento efectivo en 2003, con unos 23 000 empleados locales. Noventa y cinco por ciento de los gerentes son chinos. En 2003 las tiendas de descuento Dia abrieron sus puertas en Shanghai y Beijing. Además, en marzo de 2004 Carrefour abrió su hipermercado 42 en Urumqi, capital de la región autónoma de Xinjiang Uygur (véase la figura 7).

Tras superar sus tribulaciones legales, esta empresa reanudó su expansión y comenzó a obtener utilidades en todas sus tiendas en 19 ciudades.

Carrefour entró a Corea del Sur y Tailandia poco antes de la crisis asiática. Los dos países se recuperaron con bastante rapidez lo cual permitió que prosiguiera con su expansión. En Corea del Sur, Carrefour era el cuarto minorista de alimentos, con 25 tiendas y 1 242.9 millones de euros de ventas brutas registradas en 2002.

En Tailandia operaba 19 tiendas, con ventas brutas por 416.4 millones de euros en 2002.

A pesar de la crisis financiera que afectó a Indonesia en 1997, Carrefour abrió su primer hipermercado en 1998 y, en 2002 ya era la cadena minorista extranjera líder con 12 tiendas y ventas brutas por 313.2 millones de euros. En la actualidad tiene planes para desarrollar su presencia fuera de Jakarta.

En Malasia, al principio encontró poca competencia cuando entró al mercado en 1994. Sin embargo, después de la crisis financiera encontró cada vez más competencia de minoristas locales y extranjeros muy fuertes, por ejemplo Tesco. En 2002 las ventas brutas de los seis hipermercados de Carrefour ascendieron a un total de 225.9 millones de euros.

Dado que Japón era conocido como uno de los mercados más complejos, Carrefour pospuso su ingreso a ese mercado hasta 2000. Las primeras tres tiendas estaban teniendo importantes pérdidas, y la empresa tuvo que revisar sus ambiciosos planes de expansión a 13 tiendas para 2003. Se necesitaba un cambio de política para adaptarla a las expectativas locales. Carrefour decidió imprimir un "toque francés" en sus tiendas, con lo cual tuvo mucho éxito y además marcó un claro distanciamiento de su política existente de surtir su mercancía de fuentes locales. En octubre de 2004 el *Asian Wall Street Journal* publicó en un número que, según un asesor, Carrefour estaba pensando

vender sus ocho tiendas de Japón porque estaba teniendo "problemas para adquirir bienes inmuebles y construir nuevas tiendas, y no conocía bien los gustos de los consumidores japoneses".

TESCO

En 2003 Tesco era el sexto operador de tiendas de abarrotes más grande del mundo, con ventas por 52 700 millones de dólares. En el Reino Unido esta empresa era el primer minorista de alimentos, con 1 100 tiendas (véase la figura 8).

Fundada en 1919 como un operador del centro con todos los servicios, esta empresa se ha expandido a otros artículos además de los alimentos, se presenta en formatos minoristas de descuento más grandes y se ha convertido en pionera de los supermercados estilo estadounidense en el Reino Unido. En la década de los ochenta, Tesco reorganizó su estrategia y trasladó sus operaciones de plazas en pequeñas ciudades a supertiendas más grandes en los suburbios. En 2001 alcanzó una impresionante tasa de crecimiento de 18 por ciento. Además, se convirtió en líder mundial en las ventas de abarrotes por Internet, estableciendo un contrato con Safeway para utilizar su rentable sistema en línea en Estados Unidos.

Tesco, como otras cadenas minoristas importantes, se ha concentrado en la expansión internacional y en incrementar su participación de mercado. En 1993 comenzó a fijar su atención fuera del Reino Unido en busca de nuevos mercados. La empresa realizó sus primeras adquisiciones en otros lugares de Europa, y en 1997 ya había abierto tiendas en Polonia, Hungría, Eslovaquia y la República Checa. En 2000 ya había penetrado a Asia, principalmente a Tailandia, Taiwan y Corea del Sur. Tesco ha seguido creciendo de forma orgánica y también mediante adquisiciones para ampliar la presencia que tiene en esta región.

En 2003 siguió creciendo a 10 por ciento, una tasa que es varios puntos de porcentaje más rápida que la de Carrefour. Setenta y cinco por ciento de los nuevos negocios que se abrían estaba en los mercados internacionales, lo cual dio como resultado que, a finales de 2003, la empresa tuviera 189 hipermercados en el exterior.

Tesco optó por expandirse en el extranjero utilizando el formato de hipermercado, a pesar de que por lo general los productos que no eran alimentos no habían formado parte de su oferta, en un momento en que la empresa no tenía ningún hipermercado en el Reino Unido. Su ventaja radicaba en empezar con una hoja en blanco; no ha llevado tiendas estilo Reino Unido a los mercados emergentes, sino que ha sido más flexible y vanguardista. En estos mercados en crecimiento Tesco puede vender entre 45 y 55 por ciento de productos que no son alimentos.

Según David Reid, la empresa ha tratado de establecer una plataforma de operaciones que proporciona los sistemas y los procesos clave para administrar el negocio, porque el hecho de expandirse en el ámbito internacional es un enorme reto financiero. Es más, ha invertido mucho para reclutar y capacitar al personal local adecuado con el fin de complementar su oferta de productos locales y sus formatos de tienda. La empresa ha actuado con rapidez pero ha permanecido muy enfocada y ha tenido cuidado de no arriesgar demasiadas banderas en demasiados países.

Tesco entró a Asia por Tailandia en 1998, en asociación con Charoen Pockphand Group (CP). Los competidores locales de Tailandia trataron de impedir el avance de la cadena minorista del Reino Unido con una cascada de demandas judiciales. Pero estas acciones legales fueron una molestia menor en comparación con el bombardeo que sufrió en 2001 en dos tiendas Tesco/Lotus. Otro establecimiento fue afectado por una granada de mano y otra más fue objeto de disparos de armas automáticas. Pero Tesco/Lotus, la cadena minorista número uno de Tailandia con 26 tiendas, no consideró la posibilidad de reubicarse en un territorio más hospitalario. Proyectaba abrir más tiendas, en línea con sus rivales minoristas Carrefour y Wal-Mart. En 2001se anticipó a nuevos reglamentos que pretendían frenar su expansión, y lanzó una campaña publicitaria para convencer a los tailandeses de su apoyo a los proveedores, consumidores (más variedad y precios más bajos) y exportadores (bienes tailandeses vendidos en sus tiendas en otros lugares del mundo) tailandeses. En Tailandia tiene 19 000 empleados en 47 hipermercados y 17 tiendas Express.

En Ulsan, Corea del Sur, abrió su tienda internacional número 100 en 2002. También ha lanzado su sistema de ventas de abarrotes en línea en Corea del Sur, país que tiene una de las tasas de penetración de Internet más altas del mundo.

Ha establecido Hong Kong como su eje global para el abastecimiento.

China sería el siguiente punto en su rápida expansión por medio de una adquisición selectiva. Con presencia en Taiwán, desde 2002 Tesco ha tenido un equipo en China estudiando adquisiciones potenciales. Con su oferta para alcanzar a sus dos rivales globales más grandes (Wal-Mart y Carrefour), podría adquirir un interés de 50 por ciento en Hymall, una subsidiaria en la China continental del Grupo Ting Hsin International, con sede en Taiwan. Hymall tenía 25 hipermercados en Shanghai y otras ciudades importantes en la China continental, y Tesco proyectaba abrir otros 15 hipermercados en China en 2004, con lo que su total ascendería a 40. En 2008 el número proyectado de tiendas llegaría a 150. En comparación con Carrefour y Wal-Mart, empresas que habían estado construyendo sus propios 'imperios' desde la década de los noventa, Tesco entró tarde en el mercado. Más aún, carecía de experiencia en operaciones globales, en especial en países en desarrollo.

Sin embargo, la experiencia en Japón demostró que la cadena se podría mover muy rápido. Al romper con su fórmula anterior, probada y comprobada, que se concentraba en las operaciones de mercado en Asia, en 2003 Tesco compró C Two-Network, un operador de tiendas de conveniencia, pequeñas pero rentables, que operaba 78 tiendas y algunas actividades de mayoreo, sobre todo en la zona metropolitana de Tokio. En abril de 2004 anunció planes para la adquisición de Fre'c, una cadena japonesa que tenía una enorme deuda y 27 tiendas en zonas residenciales

FIGURA 8 Tesco en Asia

Región	Número de tiendas	Superficie de ventas en miles de pies cuadrados	Nuevas tiendas abiertas en 2003/04	Aperturas proyectadas para 2004/05
Japón (2003)	78	0.3 m sq ft	78	2
Malasia (2003)	5	0.5 m sq ft	2	2
Corea del Sur (1999)	28	2.9 m sq ft	7	4
Taiwan (2000)	4	0.4 m sq ft	1	–
Tailandia (1998)	64	5.4 m sq ft	12	57
Total en Asia	179	9.5 m sq ft	100	65
Total mundial	2 318	45.4 m sq ft	199	184

densamente pobladas en las afueras de Tokio. Tesco esperaba utilizar los vínculos de C Two-Network con los mayoristas de alimentos procesados y el conocimiento de Fre'c de productos frescos para abrir entre cinco y diez pequeñas tiendas al año.

En 2003 entró a Malasia. En vista de su éxito, las autoridades de ese país consideraron necesario proteger los intereses de los pequeños comerciantes y, en marzo de 2004, le informaron que no podría seguir abriendo sus tiendas las 24 horas.

Makro

Makro, una cadena holandesa de tiendas, de pago en efectivo y sin entregas, es más bien mayorista que minorista. Su formato ha resultado atractivo en China y otros países de Asia, en especial Tailandia.

A medida que los hipermercados se han expandido, los márgenes de Makro en bienes que no son alimentos se han ido erosionando. El control de costos, más que el crecimiento de las ventas, parecía ser la llave del éxito. El crecimiento anual de las ventas de Makro ha sido con cifras de un solo dígito desde 2000, pero su rendimiento sobre el capital invertido ha sido de 20 por ciento o más. Esto tal vez se puede atribuir en gran medida al sistema de logística de la empresa.

A diferencia de Ahold, Makro ha buscado su expansión en Asia. La experiencia ha demostrado que el formato mayorista es conveniente incluso en los mercados poco desarrollados. Ha tenido éxito en China y en otros países de Asia.

Makro primero entró en Taiwan y captó más de 30 por ciento de participación de mercado en 1989, pero de inmediato fue seguida por Carrefour, que ofrecía estacionamiento gratis y una amplia gama de productos a precios bajos.

En Tailandia esta empresa se ha convertido en uno de los minoristas más grandes, Makro de Siam opera 20 tiendas y le vende mercancía a tiendas "pequeñas de barrio" en lugar de competir con ellas. Gracias a su clientela, y a que es el único actor grande del sector, la expansión de la empresa ha sido diferente. Ha avanzado con paciencia, comprando la mayor parte de sus plazas en lugar de rentarlas.

Makro tiene grandes tiendas en todas las ciudades importantes de provincia. Su regla de oro es que los clientes manejarán hasta 80 kilómetros para comprar bienes. Además, ha adoptado un nuevo formato con la esperanza de acelerar su expansión. Sus tiendas más pequeñas, con sólo 10 000 artículos en lugar de 25 000, han estado generando una utilidad operativa casi desde el primer día de sus operaciones. Las tiendas fueron construidas en terrenos tan grandes como para expandirse si el negocio crece. Para disimular que es administrada desde el extranjero, Makro de Siam ha tenido un presidente tailandés desde 2001.

Esta empresa llegó a Indonesia en 1991 y en 2003 ya operaba 14 tiendas. Durante las revueltas de 1998 Makro perdió una tienda en Jakarta, la cual después volvió a abrir. En 2004 sumó cuatro nuevos establecimientos y remodeló sus tiendas existentes para dar cabida a una variedad más amplia de alimentos frescos. El nuevo diseño de la tienda de Makro para Indonesia era un almacén en un edificio de una sola planta, con 10 000 m^2 de superficie de piso, incluso una sección de 1 300 m^2 para productos frescos destinados a clientes del ramo de hoteles, restaurantes y organizadores de banquetes.

Según Simon Collins, el presidente director, desde el principio el objetivo de Makro había sido unir fuerzas con las empresas de mediana a pequeña escala de Indonesia y crecer con ellas. La empresa creía que su existencia no constituía una amenaza para los actores locales pequeños y que la facilidad con la que obtuvo autorizaciones y licencias era prueba de que las empresas tradicionales no se oponían a ella.

Makro, que en 2003 operaba 60 tiendas con un total de más de 500 000 m^2 en cinco países de Asia, también proyectaba abrir dos nuevos almacenes minoristas en Filipinas y otros dos en Tailandia en 2004.

Metro

Con 3 200 tiendas, Metro Holding AG, el minorista alemán, era el más grande de Europa en 1997 y el segundo del mundo, tan solo después de Wal-Mart. En Alemania también poseía tiendas departamentales bajo el conocido nombre de Kaufhof. Sin embargo, en 2003 Metro había sido superada

por sus competidores y había quedado en el quinto lugar entre los minoristas más grandes del mundo.

En China la empresa eligió Shanghai como eje comercial, al igual que muchos otros minoristas, y junto a Carrefour, era uno de los grandes actores minoristas en ese país.

En 2004 obtuvo una autorización en India para realizar una inversión extranjera directa de 100 por ciento en operaciones mayoristas de pago en efectivo y sin entregas (mientras que Carrefour no consiguió la luz verde para sus hipermercados). No obstante, Metro ahora es blanco de ataques de la vieja guardia del sector comercial de India, la cual la acusa de utilizar el pago en efectivo y sin entregas como cobertura para realizar ventas minoristas de forma directa al consumidor.

En 2002 entró a Japón con cautela, abriendo una tienda de 5 000 m^2 en las afueras de Tokio. La tienda era un establecimiento mayorista de pago en efectivo y sin entregas, dirigido a restaurantes, minoristas y profesionales de la hotelería. Metro pensaba abrir otra tienda en el centro de Tokio, pero prefirió adoptar un enfoque lento y paciente para su futura expansión en Japón.

Ito-Yokado

El Grupo Ito-Yokado era el grupo minorista más grande de Japón y, en 2003, ocupaba el lugar 15 entre los más grandes del mundo, con ventas por 28 400 millones de dólares. El grupo estaba estrechamente relacionado con la cadena de tiendas de conveniencia 7-Eleven, de las cuales poseía 73 por ciento, que representaban una proporción significativa de sus ingresos. Las supertiendas y otros tipos de operaciones minoristas representaban un 48 por ciento, sin embargo, provocaban que Ito-Yokado fuera un conglomerado minorista sumamente diversificado, que no estaba limitado por el éxito de las operaciones de sus tiendas de conveniencia.

Ito-Yokado fue fundada en 1913, pero comenzó a crecer hasta que Masayoshi Ito, de 21 años de edad, tomó el control de la operación de una sola tienda en 1956. En la década de los sesenta Ito había implementado un autoservicio tipo estadounidense en sus nuevos hipermercados (seis abrieron en 1965) y estaba listo para expandirse a otros negocios.

En las décadas de los setenta y los ochenta, Ito-Yokado adquirió los derechos de la franquicia japonesa de las tiendas de conveniencia 7-Eleven, restaurantes Denny's, tiendas departamentales Robinson y artículos deportivos Oshman, entre otras. Con este proceso de crecimiento el grupo se convirtió en uno de los empleadores minoristas más grandes de Japón, con 51 000 empleados en sus diversos establecimientos.

La mano de obra en Japón es de las más caras del mundo, y la tierra y los alquileres seguían siendo caros incluso después de 11 años de disminución de precios. Los costos del espacio de piso eran, en promedio, ocho veces más altos para Ito-Yokado que para Wal-Mart, y la primera gastaba, en promedio, tres veces más que la segunda en mano de obra. La sólida cultura de servicios en el sector minorista también significó que los minoristas japoneses por lo común necesitaran más personal por metro cuadrado que sus homólogos de occidente, lo que incrementaba aún más los costos.

En la década de los noventa la empresa se diversificó a las compras en línea y a los mercados de servicios financieros. Al mismo tiempo siguió invirtiendo en su expansión internacional, hasta entrar al enorme mercado chino que estaba creciendo con gran rapidez.

Aeon

Aeon, el segundo minorista más grande de Japón, que está en el lugar 17 del mundo, ha adquirido fama de ser uno de los actores más agresivos. En 2003 Aeon, la empresa matriz de Jusco, operaba 368 tiendas, con ventas por 24 300 millones de dólares. La empresa eligió una inusual estrategia de crecimiento para un minorista japonés: la adquisición de tiendas de competidores quebrados. Por ejemplo, absorbió unas 50 tiendas que pertenecían a Kotobukiya y apoyó la rehabilitación de Mycal, en parte para frenar a Wal-Mart, que había manifestado interés por las tiendas de esa empresa.

Al aumentar su número de tiendas, Aeon espera reforzar su red de distribución que cubre todo el país, reducir el riesgo de sus inventarios y aumentar su poder adquisitivo. También pretende cambiar del todo para instituir los pagos relacionados con el desempeño.

La cadena también está proyectando su expansión a China y pretende establecer ahí alrededor de 60 tiendas para 2006.

Dairy Farm

Dairy Farm es un minorista panasiático. La empresa fue constituida en 1886 por Sir Patrick Manson, un cirujano escocés, y cinco empresarios destacados de Hong Kong con tres objetivos: importar una manada de ganado vacuno para reducir el precio de la leche a menos de la mitad; mejorar la salud de los habitantes de Hong Kong proporcionándoles leche de vaca, descontaminada por medio de una estricta higiene, y obtener utilidades para los accionistas de la empresa.

En 1957 tenía tres tiendas minoristas y empezó a ampliar su gama de productos, con lo cual marcó su transformación en un importante minorista y distribuidor de alimentos.

En 1964 adquirió la cadena de tiendas de abarrotes Wellcome, la cual expandió su negocio como minorista de alimentos y le dio bastante acceso al mercado chino en Hong Kong. En 1979 adquirió las 75 tiendas de la cadena "No Frills" de Franklins en Australia. Desde entonces ha adquirido 228 tiendas de conveniencia Seven-Eleven en Hong Kong, entró a Taiwan en 1987, adquirió tiendas de cadenas en Nueva Zelanda y España, constituyó una empresa conjunta con Cold Storage, adquirió a la minorista Guardian Pharmacy y adquirió un interés de 32 por ciento en Hero,

FIGURA 9 Dairy Farm. Formato y ubicación de las tiendas en Asia, 2002

		Países/Categorías						
Nombre	**Formato**	**Honk Kong**	**Guangzhou**	**Taiwan**	**Singapur**	**Malasia**	**Indonesia**	**India**
Wellcome	Supermercados	243		154				
FoodWorld	Supermercados							92
Cold Storage	Supermercados				75			
Shop N Save	Supermercados				35			
Hero	Supermercados						105	
Tops	Supermercados	34						
Giant	Supermercados/ Hipermercados				4	56	6	
7-Eleven	Tiendas de conveniencia	484	150			206		
Starmart	Tiendas de conveniencia						39	
Guardian	Farmacias				107	123	72	

la cadena minorista de Indonesia, y de 90 por ciento en los hipermercados Giant de Malasia.

En diciembre de 2002 inició operaciones en Corea del Sur por medio de una empresa conjunta a partes iguales con CJ Corporation para operar tiendas dedicadas a la salud y la belleza, y en 2003 adquirió 22 tiendas de la cadena de supermercados Kayo, con lo que incrementó la red de Wellcome a 144 tiendas en Taiwan.

Después de la reestructuración estratégica de Ahold, filial de Dairy Farm en 37 por ciento, PT Hero Supermarkets adquirió 22 supermercados de Tops a PT Ahold de Indonesia, con lo cual aumentó la red de Hero a un total de 111 supermercados en el país.

En mayo de 2003 Dairy Farm compró 34 supermercados Tops en Malasia a Royal Ahold. Los supermercados Tops fueron renombrados como Giant y Cold Storage, lo que aumentó el número de supermercados propiedad de Dairy Farm a 47 en Malasia.

El 31 de diciembre de 2003 Dairy Farm y sus asociados operaban 2 570 establecimientos: supermercados, hipermercados, tiendas de salud y belleza, tiendas de conveniencia, tiendas de artículos para el hogar y restaurantes, entre otros. Tenía 56 800 empleados en la región y reportó un total de ventas por 4 500 millones de dólares en 2003. El grupo opera con diferentes nombres insignia (véase la figura 9):

- *Supermercados:* Wellcome en Hong Kong y Taiwan, Cold Storage en Singapur y Malasia, Giant en Malasia, Shop N Save en Singapur, Hero en Indonesia y Foodworld en India.
- *Hipermercados* Giant en Malasia, Singapur e Indonesia.
- *Tiendas de belleza y salud:* Mannings en Hong Kong, Guardian en Singapur, Malasia e Indonesia, Health and Glow en India y Olive Young en Corea del Sur.
- *Tiendas de conveniencia:* 7-Eleven en Hong Kong, Singapur y el sur de China, y Starmart en Indonesia.
- *Tiendas de artículos para el hogar:* IKEA en Hong Kong y Taiwan.

El grupo también tiene un interés de 50 por ciento en Maxim's, la cadena de restaurantes líder de Hong Kong.

Dairy Farm International Holding Limited, administrada desde Hong Kong, fue constituida en Bermuda y cotiza en la bolsa de Londres, así como en las bolsas de Singapur y Bermuda. Forma parte del Grupo Jardine Matheson.

Ahold

A finales de 2002 Ahold operaba 156 tiendas en varios países de Asia, que representaban uno por ciento de su total de ventas. Como parte de su estrategia para optimizar su cartera y fortalecer su posición financiera disminuyendo su deuda, decidió deshacerse de sus operaciones en Asia. En 2003 terminó la venta de sus operaciones en Indonesia y Malasia después de salir de China y Singapur. En 2004 vendió su interés en CRC Ahold, que operaba 48 tiendas en Tailandia, a su socio, la organización Central Group. Esta venta fue el último paso de todas las operaciones que vendió en Asia.

News Corp. en 2005. Consolidación de la adquisición de DirecTV

C-22

Ravi S. Madapati

ICFAI University Press, Business School Case Development Centre

DirecTV es importante para News Corp. porque representa el eslabón que le faltaba en su red mundial de plataformas de TV por satélite.

— Rupert Murdoch[1]

Introducción

A principios de 2005 parecía que Rupert Murdoch, el presidente del consejo de News Corp., estaba en la cima del mundo. (En la figura 1 se muestra el precio de las acciones de DirecTV entre 2004 y 2005). Cuando Murdoch pudo adquirir DirecTV, su sueño de crear un imperio de contenido y distribución comenzó a hacerse realidad. A finales de 2004, con sus sabias inversiones en tecnologías de Internet y con contenido de calidad y un pie firme en la distribución, News Corp. lucía como una invencible central de poder de los medios. Las palabras del mismo Murdoch proyectaban este optimismo:[2]

> *Nuestras plataformas de satélite ahora cubren cuatro continentes y tenemos más de 26 millones de suscriptores. En mi opinión, esta red de plataformas nos proporciona el equilibrio perfecto de activos para una empresa de medios; es decir, tenemos una mezcla estupenda de ingresos de suscripciones y publicidad, y también una mezcla magnífica de negocios de contenido y de distribución; y nos hemos extendido en el ámbito geográfico de una manera que ninguna otra empresa de medios del mundo puede igualar.*

Antecedentes

Al parecer, la adquisición de DirecTV marcaba un punto de quiebre para Murdoch. Las raíces de DirecTV se remontaban a 1932, cuando Hughes Aircraft fue constituida con el fin de construir aviones experimentales para Howard Hughes. Durante la Segunda Guerra Mundial la empresa comenzó a construir una inmensa nave aérea que serviría para transportar a las tropas. Después de la guerra la empresa incursionó en el creciente campo de la electrónica para la defensa. En 1953 sufrió una importante sacudida cuando alrededor de 80 de sus ingenieros de primera línea abandonaron la empresa porque estaban molestos con Hughes, que se estaba convirtiendo una persona distante y de trato difícil. La Fuerza Aérea de Estados Unidos también amenazó con cancelar los contratos que tenía con la empresa debido al comportamiento errático de Hughes, quien transfirió los activos de la empresa al Howard Hughes Medical Institute (donde él era el único fideicomisario) y contrató a Lawrence Hyland, exejecutivo de Bendix Aviation, para dirigirla. El instituto produjo el primer rayo de luz láser coherente en 1960 y colocó el primer satélite de comunicación en su órbita geosincronizada en 1963. El Surveyor construido por Hughes aterrizó en la luna en 1966.

En 1984 el Departamento de Defensa de Estados Unidos canceló varios contratos de misiles y el instituto tuvo dificultades para financiar la investigación y el desarrollo. El año siguiente el instituto vendió Hughes Aircraft a General Motors (GM) por 5 200 millones de dólares. GM combinó Delco Electronics, su unidad de partes para automóviles, con Hughes para formar GM Hughes Electronics (GMHE), la cual adquirió el negocio de mísiles de General Dynamics en 1992.

En 1995 GMHE se convirtió en Hughes Electronics y lanzó su servicio de satélite DirecTV. Ese mismo año la empresa reforzó su negocio de defensa con la adquisición de CAE-Link (servicios técnicos y de capacitación) y Magnavox Electronic Systems (sistemas bélicos y de comunicación). En 1996 Hughes adquirió un interés mayoritario en PanAmSat, la empresa proveedora de comunicaciones satelitales.



News Corp. en 2005: Consolidación de la adquisición de DirecTV. Reproducido con autorización de Ravi S. Madapati. ICFAI Knowledge Center, ICFAI University, Hyderabad, India.

En 1998 GMHE aumentó su interés en PanAmSat a 81 por ciento.[3] La inversión y la lentitud de las ventas provocaron que en 1998 disminuyeran las utilidades. Ese mismo año Hughes también se llevó un golpe en sus relaciones con el público cuando varios de sus satélites fallaron y la actividad de los radiolocalizadores de casi todo Estados Unidos quedó temporalmente suspendida.

En 1999, para conseguir clientes y ampliar la oferta de su canal de transmisiones, Hughes adquirió United States Satellite Broadcasting y la empresa satelital de su rival Primestar para integrarlo a DirecTV.

A principios de 2000 Hughes vendió su negocio de fabricación de satélites a Boeing, en un esfuerzo por enfocarse en los negocios de servicios de comunicación que crecían con más rapidez. GM también emitió una segunda serie de acciones de Hughes, pero conservó la propiedad de todos los activos de la empresa. Ese mismo año GM anunció que tenía la intención de vender Hughes.

En 2001 Hughes adquirió Telocity (más adelante renombrada como DirecTV Broadband), un proveedor de servicios de Internet que utilizaba tecnología DSL (digital suscriber line), por casi 177 millones de dólares. Mientras las negociaciones para vender Hughes a News Corp. de Rupert Murdoch tenían lugar en 2001, Echostar presentó una oferta no solicitada para comprar acciones de Hughes por 30 400 millones de dólares y asumió una deuda por 1 900 millones de dólares. Muy pronto, News Corp. abandonó su oferta y GM cerró un trato de 25 800 millones de dólares con EchoStar. Aun cuando parecía que el Departamento de Justicia y la FCC bloquearían la venta de la empresa a EchoStar, Hughes anunció que confiaba que el trato obtendría la aprobación de la autoridad reguladora a finales de ese año. No obstante, las empresas cancelaron la fusión de forma abrupta en diciembre de 2002.

Las cosas dieron un giro repentino y GM vendió su interés de 19.8 por ciento en Hughes Electronics a News Corp. en 2003. News Corp. adquirió otro 14.2 por ciento de las acciones comunes, hasta adquirir un interés de 34 por ciento en Hughes Electronics, mismo que enseguida transfirió al Grupo Fox Entertainment, del cual poseía 82 por ciento. En 2004 Hughes Electronics cambió su nombre al de DirecTV Group y declaró que su enfoque y compromiso estaban en la marca DirecTV.

El negocio de DirecTV

DirecTV, el primer servicio de entretenimiento de Estados Unidos que ofreciera calidad digital completa, con programación de televisión de múltiples canales a una antena satelital redonda de 18 pulgadas, proporcionó a personas a lo largo y ancho de Estados Unidos una alternativa al cable que se necesitaba mucho. Por primera vez los consumidores rurales que no recibían los servicios del cable tuvieron acceso a la programación igual que sus homólogos urbanos y suburbanos. El negocio de DirecTV incluía:

- DirecTV US, que era el mayor proveedor de servicios de televisión transmitidos de forma directa por satélite (DBS) y el segundo proveedor más grande de MVPD[4] de Estados Unidos, después de Comcast. DirecTV proporcionó a sus clientes acceso a cientos de canales de programación de audio y video con calidad digital, la cual era transmitida de forma directa a los hogares o las empresas de los clientes por medio de satélites geosincronizados de alta potencia. A partir del 31 de diciembre de 2003 DirecTV tenía alrededor de 12.2 millones de suscriptores y de ellos alrededor de 10.7 millones eran suscriptores de DirecTV (véase la figura 2). Los suscriptores restantes recibían los servicios de DirecTV de miembros y afiliados a la National Rural Telecommunications Cooperative. DirecTV también ofrecía programación de primera para los deportes profesionales y colegiales, como el paquete Sunday Ticket para la NFL[5], el cual permitía a los suscriptores ver hasta 14 de los partidos de la NFL que se jugaban los domingos durante la temporada regular.
- PanAmSat, dueño y operador de 25 satélites con capacidad para transmitir señales a zonas geográficas que cubrían más de 98 por ciento de la población mundial. PanAmSat proporcionaba capacidad satelital para la transmisión de programas de televisión por cable, o transmisión desde la fuente del contenido al operador del cable o al hogar del consumidor. Los satélites de PanAmSat podían llegar a casi 100 por ciento de todos los suscriptores a cable de Estados Unidos. Además, PanAmSat proporcionaba servicios de satélite a proveedores de telecomunicaciones, organismos de gobierno, empresas y proveedores de servicios de Internet.
- Hughes Network Systems proporcionaba redes satelitales de banda ancha y servicios a consumidores y empresas. Hughes Network Systems (HNS) constituyó el segmento de DirecTV Network Systems. HNS era líder en el mercado global de redes privadas de negocios VSAT con más de 500 000 terminales embarcadas u ordenadas. Spaceway, una plataforma avanzada de comunicación satelital de banda ancha que se estaba desarrollando, proporcionaría a los clientes comunicación bilateral de datos a alta velocidad con costos más eficientes que los sistemas que estaban disponibles en ese momento. Se esperaba que Spaceway, el primer servicio del satélite, sería introducido en 2003.

El acuerdo de DirecTV

No se preocupe. No queremos conquistar el mundo. Sólo queremos un trozo de él.

— Murdoch[6]

Los programas de televisión eran entregados por cable o por satélite. Este último tenía un alcance mayor que el primero. Los operadores de cable llevaban el contenido de la programación por medio de cables hasta el hogar de los

suscriptores. En el caso de la televisión satelital, los satélites dando vueltas en el cielo se ocupaban de esta tarea, sin que se necesitara ninguna conexión a cables.

La idea de las conexiones satelitales había emocionado a Murdoch desde su infancia. A mediados de la década de los ochenta pagó 10 millones de libras esterlinas por un interés de control en Sky Television (Sky), un canal paneuropeo que transmitía programas en común a varios países de Europa. En 1987 Murdoch había gastado 40 millones de libras en Sky, que llegaba a cerca de 12 millones de hogares en 20 países de Europa. En 1992, tras prolongadas negociaciones, el canal de televisión BSB se fusionó con Sky para formar una sola empresa llamada British Sky Broadcasting (BSkyB). Entre 1989 y 1992 la entidad combinada reportó pérdidas por casi 1 200 millones de dólares. Como BSkyB introducía mejores programas y transmitía partidos de fútbol soccer en exclusividad, logró dar un viraje a finales de 1992 y los ingresos aumentaron a 385 millones de libras.

En 1993 BSkyB había logrado la estabilidad financiera. En los siguientes cuatro años la empresa desarrolló contenidos nuevos y programas innovadores. En 1997, 25 por ciento de los hogares británicos estaban suscritos al canal. En 2001 Sky tenía cinco millones de clientes y se había convertido en el primer canal digital de televisión del mundo al cambiar sus operaciones de señales analógicas a digitales. En junio de 2002 BSkyB tenía 6.1 millones de suscriptores y sus ingresos aumentaron 20 por ciento en comparación con los de 2001.

Por otra parte, DirecTV había logrado un importante avance con sus servicios de transmisión directa por satélite. Un contenido atractivo de deportes, un marketing agresivo y la instalación gratuita dieron por resultado que pudiera penetrar con rapidez. En 2000 DirecTV contaba con más de 9.5 millones de suscriptores y se había convertido en el el más grande proveedor de contenido de televisión satelital en Estados Unidos, ya que ofrecía más de 225 canales de programación a 60 millones de hogares en unas 40 ciudades de ese país.

Murdoch sabía que DirecTV sumaría el estratégico mercado de Estados Unidos a su red mundial de distribución por satélite, que incluía BSkyB en Gran Bretaña, Star TV en Asia, Foxtel en Australia, SkyTel en América Latina y Stream en Italia. DirecTV eliminaría su dependencia del cable para la distribución en el mercado estadounidense y fortalecería las redes de cable de News Corp. que crecían con rapidez e incluían a Fox News, Fox Sports, National Geographic y Speed Channel, el cual transmitía deportes de motor. DirecTV proporcionaba a Murdoch el eslabón que le faltaba en el sistema mundial de distribución por satélite de News Corp. Algunos informes de prensa revelaron que la adquisición de DirecTV hacía de Murdoch "un general en los campos del contenido y la distribución".[7]

En septiembre de 2000 Murdoch ofreció 22 000 millones de dólares por un interés de 35 por ciento en DirecTV. Sin embargo, las negociaciones entre News Corp y DirecTV avanzaban con lentitud. Una reducción de 25 por ciento en las acciones de Hughes Electronics en febrero de 2001 desaceleró aún más las charlas. En abril de 2001 Murdoch redujo su oferta a un interés de 30 por ciento y consiguió que Microsoft comprometiera 3 000 millones de dólares de efectivo para el trato. En agosto de 2001 EchoStar asombró a todo el mundo al anunciar una oferta no solicitada de 32 300 millones de dólares por DirecTV. EchoStar y DirecTV juntas controlaban alrededor de 92 por ciento del mercado de la televisión satelital de paga de Estados Unidos. Murdoch cabildeó con intensidad y consiguió que se bloqueara la fusión bajo el argumento de que se crearía un monopolio. Al final, en abril de 2003, News Corp. adquirió el interés de 19.9 por ciento de GM en Hughes y otro 14.1 por ciento de los accionistas públicos, así como los planes de pensiones y otras prestaciones de GM.

Cuando se concluyó la adquisición, Murdoch se convirtió en presidente del consejo de Hughes, mientras que Chase Carey, el exsubdirector de operaciones de News Corp., se convirtió en su presidente y director ejecutivo. Los accionistas públicos y los planes de pensiones y otras prestaciones de GM poseían el total de las acciones comunes de GM, que representaban un interés de 80.1 por ciento en Hughes Electronics. GM conservó un interés de 19.9 por ciento en Hughes.

DirecTV otorgó a News Corp. un poder de negociación considerable. News Corp. tenía planes de añadir un millón de suscriptores al año utilizando DirecTV. Se esperaba que las estaciones de Fox TV permitieran a los espectadores de DirecTV elegir en sus televisores el ángulo que quisieran en los eventos deportivos o crear sus propios videos de revistas de noticias.[8] En un momento dado, hasta uno de cada cinco hogares estadounidenses estaría viendo programas de News Corp. También se esperaba que DirecTV fortaleciera los propios canales de News Corp. contra la competencia de Comcast y Time Warner. News Corp. lucía bien colocada para reducir los precios de la programación de entretenimiento y la deportiva. Con esa enorme cantidad de espectadores conectados a DirecTV, ningún programador correría el riesgo de no estar en el sistema de News Corp. Al mismo tiempo, Murdoch, que era bien conocido por sus agresivas tácticas de marketing, tendría que apalancarse para obligar a sus rivales de cable y de satélite a llevar sus programas a precios extraordinarios.

Corría el rumor de que Murdoch podría distribuir decodificadores a precios muy bajos para atraer suscriptores a DirecTV. Mientras tanto, rivales como Comcast y Time Warner Cable estaban tratando de expandir sus propias redes de distribución. Comcast adquirió AT&T Broadband en 2003 por 54 000 millones de dólares. AT&T Broadband era dueño de los derechos de deportes regionales y de telefonía e interactividad de doble vía por Internet por medio de líneas de cable. Comcast también quería reforzar su asociación con programadores como Viacom.

En muchos sentidos, Comcast, el sistema que estaba en primer lugar en Estados Unidos, parecía ser el único rival que remotamente podría igualar el poder de News Corp. Después de cerrar el trato de AT&T Broadband, Comcast había cerrado varios tratos para fortalecer su red de distribución. En febrero de 2004 incluso había hecho una oferta de 56 000 millones de dólares para la compra hostil de Walt

Disney, pero después se retractó. Comcast se sostuvo firme en las tarifas de canales de cable que eran apreciados, consiguió varios tratos favorables para equipo y presionó a Hollywood con el fin de que cambiara su añeja tradición respecto a las películas de estreno, el objetivo era poder obtener películas antes que las tiendas de video y venderlas por cable.

Comcast había emprendido varias iniciativas para fortalecer su contenido. Se había asociado con Radio One para lanzar un nuevo canal dirigido a los afroestadounidenses. También había adquirido TechTV para atender a los jugadores de videojuegos. En diciembre de 2003 firmó contratos con los equipos deportivos más importantes de Chicago (los Toros, los Cachorros, los Medias Blancas y los Halcones Negros) para crear un nuevo canal de deportes, con lo que dejó a Fox Sports de Chicago, de Murdoch, sin mucho material de dónde escoger. Comcast había llegado a un acuerdo con los canales de Viacom, como MTV y Nickelodeon, para suministrar contenido a los 21 millones de suscriptores de Comecast durante un plazo de cinco años.

El cable tenía una ventaja importante sobre el satélite. Ofrecía gran velocidad, acceso de dos vías a Internet y también capacidad telefónica. En su mayor parte el satélite seguía siendo un servicio de una sola vía. Sin embargo, el cable necesitaba millones de dólares de inversión para poder elevarlo al nivel de tecnología digital. En 2005 unos 40 millones de suscriptores de cable no tenían tecnología digital. El satélite era digital por default. Esto significaba que las empresas de cable, como Comcast, sólo podían ofrecer características de tecnología digital, como guías electrónicas de programas y video-on demand, si se actualizaba el equipo. A finales de 2004 los dos sistemas (satélite y cable) estaban lidiando una intensa competencia para convertirse en los grandes actores en las nuevas tecnologías de consumo, como la videograbadora digital (DVR por sus siglas en inglés), la televisión de alta definición e innumerables productos más que estaban reconfigurando el entretenimiento en el hogar.

Después de la adquisición

BSkyB de Murdoch ya había redefinido la forma en que las personas veían los programas de televisión en el Reino Unido, donde la empresa controlaba alrededor de 70 por ciento del mercado de la televisión de paga. Había lanzado numerosos programas innovadores para el consumidor del Reino Unido, entre otros, uno que permitía alternar los ángulos de la cámara para permanecer enfocado y apagar el sonido, y escuchar la transmisión de otro canal. Con la ayuda de DirectTV Murdoch pensaba introducir estas características al mercado estadounidense que era mucho más grande.

Después de adquirir DirecTV, News Corp. la reestructuró de inmediato y liquidó las disputas laborales. Desmanteló todo aquello que había en DirecTV, que no tenía que ver con las transmisiones por satélite, y recortó a la mitad el número de empleados. A continuación Murdoch vendió el interés de 80 por ciento que DirecTV tenía en el negocio de lanzamiento de los servicios satelitales PanAmSat para apalancar la adquisición de la empresa KKR por 2 500 millones de dólares. Vendió a Thomson el negocio de fabricación de decodificadores de DirecTV y también los intereses que poseía en XM Satellite Radio, con una utilidad antes de impuestos de 387 millones de dólares. Después gastó unos 1 400 millones de dólares en la compra de Pegasus Communications y National Rural Telecommunications Cooperative, ambas empresas rurales de satélite, que tenían alrededor de 1.4 millones de suscriptores entre las dos.

DirecTV lanzó nuevos satélites. Con base en el modelo de éxito de BSkyB anunció que introduciría características de televisión interactiva para el público estadounidense. DirecTV ya no era sólo una empresa movida por la tecnología, más bien se estaba convirtiendo en una casa de contenido, como el resto de News Corp. Carey comentó: "Al final del día las personas compran DirecTV porque les interesa recibir una magnífica televisión".[9]

DirecTV estaba apostando mucho a la popularidad del fútbol americano. Tal como hizo en el Reino Unido, celebró un contrato de 3 500 millones de dólares, por un plazo de cinco años, por los derechos de transmisión de los juegos de fútbol de la NFL. Era un contrato crucial para que DirecTV no permitiera que operadores de cable como Comcast y Time Warner Cable metieran las manos en el fútbol americano, un deporte muy popular en Estados Unidos. Un empleado de DirecTV comentó: "Las personas llevan cuatro o cinco años jugueteando con la televisión interactiva. Al final, este matrimonio de la televisión interactiva y la NFL podría ser lo que le abra la puerta de par en par".[10]

La empresa envió clips de dos minutos de todos los partidos de la NFL a los suscriptores que tenían DVR todos los domingos por la noche.

Además, DirecTV atendía solicitudes y presentaba estadísticas en tiempo real durante los partidos de fútbol. Los espectadores también podían recibir la información que les proporcionaba DirecTV sobre un equipo o un jugador particulares. Asimismo, la empresa estaba remozando sus programas de películas con base en los programas populares de video sobre pedido de las empresas de cable. Por cuestiones técnicas DirecTV no podía proyectar video a petición, pero estaba reuniendo solicitudes de los suscriptores y preparándose para iniciar el video-on-demand.

En 2004 News Corp. emprendió varias campañas agresivas de promoción. En un intento por incrementar su alcance, DirecTV redujo el precio de su DVR. También lanzó una promoción para proporcionar a los nuevos clientes, de forma gratuita, un decodificador de DirecTV. Según los analistas, en 2002 DirecTV gastó alrededor de 670 dólares para adquirir y mantener a un nuevo suscriptor, mientras que en 2003 y 2004 gastó alrededor de 758 y 894 dólares respectivamente. La utilidad de operación disminuyó de 459 millones de dólares en 2003 a 54 millones en 2004. Por otra parte, la tasa de rotación (la velocidad a la que los clientes abandonan a la empresa cada mes) iba en aumento. En comparación con un promedio mensual de 1.5 por ciento en 2003, la tasa ascendió a 1.7 por ciento en 2004 (véase las figuras 3 y 4 para más información sobre DirecTV).

Murdoch y Carey estaban encantados con DirecTV, incluso cuando la competencia de las empresas de cable aumentó. Carey comentó: "El hecho de que estamos muy concentrados en la experiencia en televisión nos ha ayudado mucho. Las empresas de cable están lidiando la batalla de la banda ancha y están mucho más mercantilizadas que la televisión".[11]

Sin embargo, algunos de los compromisos adquiridos cuando se cerró el trato de DirecTV habían debilitado la posición de News Corp. La FCC ya había prohibido que los grandes operadores de cable discriminaran a los programadores rivales. Por lo tanto, News Corp. no podía utilizar su ventaja para dar fuerza al poder de DirecTV. News Corp. también se tendría que someter a arbitraje si las operadoras de cable la acusaban de utilizar sus canales más populares como instrumentos de negociación. Sin embargo, estas restricciones eran temporales y expirarían en un plazo de seis años. Para entonces, según las proyecciones de la empresa, News Corp. tendría alrededor de seis millones más de suscriptores. Además, la ley no establecía nada que impidiera que DirecTV colaborara con su contenido con Fox Sports, otra subsidiaria de News Corp.

EL CAMINO FUTURO

> *Queremos que DirecTV sea la mejor experiencia de televisión en el mundo y que el Grupo DirecTV realice el potencial de su valor para nuestros accionistas. Pensamos reinventar a DirecTV para que sea una organización emprendedora, eficiente y ágil. Nuestro equipo gerencial colocará a DirecTV como líder de una televisión emocionante, gratificante y atractiva, y estamos decididos a que nuestra empresa crezca al mismo tiempo que maximizamos su rentabilidad.*
>
> — Murdoch[12]

Con DirecTV Murdoch había conseguido el acceso a 12 millones de suscriptores en Estados Unidos. A principios de 2004 el imperio de medios de Murdoch estaba compuesto por negocios que generaban 30 000 millones de dólares al año y que llegaban a casi todos los rincones del mundo. Ninguna otra empresa de medios controlaba esta mezcla de programación ni tenía los medios de News Corp. para llevarla a los hogares.

Durante los últimos nueve meses de 2004, los ingresos de DirecTV aumentaron 21 por ciento, a 8 000 millones de dólares. Las pérdidas operativas netas continuaron y pasaron de 68 a 768 millones de dólares antes de que las normas de contabilidad australianas generalmente aceptadas fueran cambiadas a las estadounidenses. Estos resultados reflejaron una base más grande de suscriptores y la utilidad sobre la venta de las acciones de X Satellite, compensada por los cargos de afectación de activos.

Por otra parte, a principios de enero de 2005 DirecTV anunció que tenía planes para fabricar sus propios DVR para mediados de ese año. DirecTV firmó un contrato de *outsourcing* con TiVo, el líder de la industria, para los DVR que requería. Según DirecTV, el nuevo aparato representaba un paso adelante en la oferta actual de TiVo, con un buffer de televisión en vivo de 90 minutos, un sistema de fábrica de "*bookmarking*" de TV y otros perfeccionamientos de la interfase.

A finales de 2004 DirecTV tenía algunas preocupaciones. DirecTV Latinoamérica se había declarado en suspensión de pagos por quiebra a principios de 2003 y se retiró del mercado en 2004. Más adelante, ese mismo año, DirecTV anunció planes para reorganizar sus operaciones en América Latina.

En enero de 2005 DirecTV informó que la Securities and Exchange Commission (SEC) de Estados Unidos estaba buscando más detalles contables en los negocios realizados en el segundo trimestre de 2004 con Pegassus Communications, The National Rural Telecommunications Cooperative y Thomson. La SEC también había iniciado una investigación en torno a las pérdidas por 1 470 millones de dólares con los satélites Spaceway, reportadas en el tercer trimestre de 2004. DirecTV informó que tal vez se le requeriría que cambiara la forma de contabilidad que había utilizado para reportar esas operaciones, y ello podría incrementar sus egresos por amortización y depreciación.

Un vocero de DirecTV comentó: "Les estamos proporcionando la información que solicitaron. Esto no es una investigación, es una indagatoria de rutina".[13]

Mientras tanto, la agencia de calificaciones crediticias Moody, había incrementado las calificaciones de los bonos de DirecTV, con el argumento de que estaba mejorando el desempeño operativo y el enfoque en su negocio de televisión de paga por satélite. Moody's incrementó la calificación de grado de inversión de la empresa a "Ba2", es decir dos pasos por debajo de "Ba3". Los analistas consideraban que esto era un refuerzo positivo para la forma en que era administrada DirecTV.

NewsCorp. actuó con rapidez para adquirir el control completo en Fox Entertainment Group, que a su vez poseía un interés de control en DirecTV. En un esfuerzo por simplificar la estructura corporativa de News Corp. en enero de 2005 Murdoch ofreció comprar el resto de las acciones públicas de Fox Entertainment Group, con una operación de bolsa por 6 000 millones de dólares. News Corp. poseía alrededor de 82 por ciento de las acciones y 97 por ciento del poder de voto de Fox Entertainment.

NOTAS

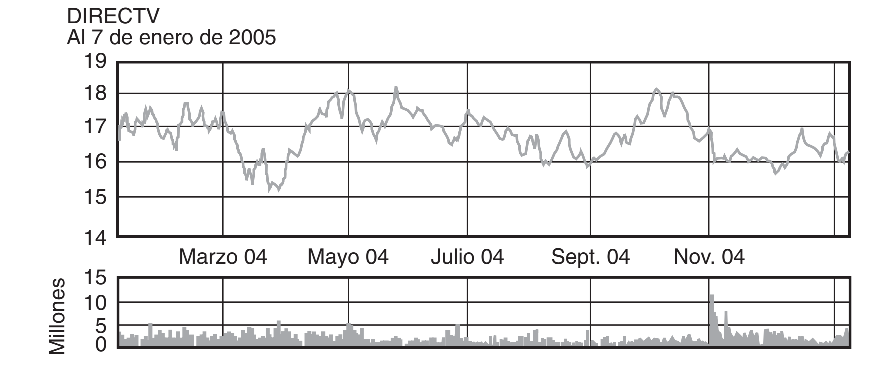
1. Murdoch, Rupert, "News Corp.", www.hollywoodreporter.com, 22 de junio de 2004.
2. Ibid.
3. Después, en 2004, la vendió a Kolhberg, Kravis & Roberts (KKR) en una adquisición hostil.
4. Distribuidores de programación de video en múltiples canales (Multichannel Video Programming Distributors), como las empresas de cable del tipo de Comcast. DirecTV es el segundo MVPD más grande, superado tan sólo por Comcast. AOL Time Warner es el tercero y EchoStar ocupa el cuarto lugar entre los actores más grandes.

5. National Football League.
6. Ronald Grover y Tom Lowry, "Rupert's World", artículo de fondo, *BusinessWeek*, 26 de enero de 2004.
7. Ibid.
8. Ibid.
9. Lashinsky, Adam, "Murdoch's Air War", *Fortune*, Vol. 150, Nùm. 11, 13 de diciembre de 2004, pp. 55-61.
10. Mohl, Bruce, "A Marriage Convenience", *Boston Globe*, 9 de enero de 2005.
11. Lashinsky, Adam, "Murdoch's Air War", *Fortune*, Vol. 150, Nùm. 11, 13 de diciembre de 2004, pp. 55-61.
12. Mensaje a los accionistas en el informe anual de DirecTV, 2003.
13. "SEC Asks DirecTV to Explain Transactions", www.washingtonpost.com, 23 de enero de 2005.

Bibliografía

Shawcross, William, Murdoch, the Making of a media Empire, Simon & Schuster, 1992.
Rapoport, Carla, "Linking the World with TV", *Fortune*, otoño/invierno de 1993.
"Comrade Murdoch", *The Economist*, 17 de junio de 1995.
"The Gambler's Last Throw", *The Economist*, 9 de septiembre de 1996.
"Crossed Wires", *The Economist*, 12 de diciembre de 1996.
"Star Woes", *The Economist*, 4 de noviembre de 1998.
Günter, Mark, "The Rules According to Rupert", *Fortune*, 26 de octubre de 1998.
"Rupert's Misses", *The Economist*, 7 de marzo de 1999.
"Rupert Laid Bare", *The Economist*, 20 de marzo de 1999.
"Baker Russ, Murdoch's Mean Machine", *Columbia Business Review*, junio de 1999.
Hagerty, Bill, "Interview with Rupert Murdoch", *British Journalism Review*, Volumen 10, Núm. 4, 1999.
Crainer, Stuart, Business the Rupert Murdoch Way, Capstone Publishing, 1999.
Anand, Bharat y Kate Attea, "News Corporation", *Harvard Business School Case*, 19 de junio de 2002.
Randall, Jeff, "The Fallout from ITV Digital Collapse", BBC, mayo de 2002.
"Rupert the Invincible", The Economist, 17 de agosto de 2002.
Tobias Gajilan, Arlyn, "They Coulda Been Contenders", *Fortune Small Business*, 9 de septiembre de 2002.
"Still Rocking", *The Economist*, 23 de noviembre de 2002.
Chenoweth, Neil, "The Untold Story of the World's Greatest Wizard", www.randomhouse.com, noviembre de 2002.
Chenoweth, Neil, Rupert Murdoch: The Untold Story of the World's Greatest Media Wizard, Crown Publications, noviembre de 2002,
Cassy, John, "Untouchable BBC Angers Murdoch", *The Guardian*, noviembre de 2002.
Doward, Jamie, "Sun King Rising in the East", *The Observer*, enero de 2003.
Greenslade Roy, "Their Master's Voice", *The Guardian*, febrero de 2003.
Gunter, Mark, "Murdoch's Prime Time", *Fortune*, 17 de febrero de 2003.
Günter, Mark, "A Rival for Rupert", *Fortune* (Asia), 3 de marzo de 2003.
Elyar, John, "Media Strike Out", *Fortune*, 17 de marzo de 2003.
Snoddy, Raymond, "News Corp. Bid for DirecTV Expected Today", *Time Online*, abril de 2003.
Grogan Ronald y Tom Lowry, "Rupert's World", *BusinessWeek*, 26 de enero de 2004.
Murdoch, Rupert, "News Corp.", www.hollywoodreporter.com, 22 de junio de 2004.
Lashinsky, Adam, "Murdoch's Air War", *Fortune*, Vol. 150, Núm. 11, 13 de diciembre de 2004, pp. 55-61.
Mohl, Bruce, "A Marriage of Convenience", *Boston Globe*, 9 de enero de 2005.
"SEC Asks DirecTV to Explain Transactions", www.washingtonpost.com, 23 de enero de 2005.
http://finance.yahoo.com/

FIGURA 1 Precio de las acciones de DirecTV (enero de 2004-enero de 2005)



Fuente: http://finance.yahoo.com/

FIGURA 2 Cifras importantes de DirecTV

Suscriptores acumulados de DirecTV en Estados Unidos
(Plataforma total)

Ingreso mensual promedio por cliente de DirecTV en Estados Unidos
(suscriptores propios y operados)

Deserción mensual de clientes de DirecTV en Estados Unidos
(suscriptores poseídos y operados)

Fuente: Informe anual de DirecTV, 2004.

FIGURA 3 DirecTV. Hechos importantes

- El proveedor de servicios digitales en múltiples canales más grande de Estados Unidos con 12.2 millones de clientes a finales de 2003.
- Los ingresos aumentaron 19 por ciento a 7 700 millones de dólares y la utilidad operativa antes de depreciación y amortización aumentó 59 por ciento a 970 millones en 2003.
- La base de clientes propios y operados aumentó alrededor de 13 por ciento y en 2003 sumaba alrededor de 1.2 millones.
  - En 2003 sumó más de tres millones brutos de suscriptores propios y operados, un récord sin precedente para un solo año.
- Genera el ingreso promedio mensual por video más alto en la industria del entretenimiento en múltiples canales de Estados Unidos, con 63.90 dólares por cliente en 2003, o un incremento de siete por ciento en comparación con 2002.
- Transmite todos los canales locales en 64 mercados de primera, lo cual representa 72 por ciento de los hogares estadounidenses de televisión al cierre de 2003.
  - Esperaba expandir la cobertura de canales locales cuando menos a 130 mercados de primera, lo cual representaba 92 por ciento de los hogares de televisión en Estados Unidos durante 2004.
- Ocupó "el primer lugar en satisfacción del cliente, en el caso de los suscriptores de televisión por cable y por satélite durante dos años seguidos", por J.D. Power and Associaites
- Distribuye más de 850 canales digitales de audio y video, y se està expandirà de forma significativa con el lanzamiento esperado del satélite DIRECTV/S en 2004

Fuente: Informe Anual de DirecTV, 2004.

FIGURA 4 DirecTV. Datos financieros importantes

Medidas de evaluación	
Capitalización de mercado (en un día)	22.48B
Valor de la empresa (10 – enero- 05)	21.60B
Trailing P/E (ttm, en el día)	N/A
P/E Forward (fye 31 -dic. -05)	70.52
Proporción PEG (esperado a cinco años)	N/A
Precio/Ventas (ttm)	2.12
Precio/Libros (tmr)	2.86
Valor de la empresa/Ingresos (ttm)	2.06
Valor de la empresa/EBITDA (ttm)	N/A
Datos financieros relevantes	
Ejercicio fiscal	
Ejercicio fiscal al	31 de diciembre
Trimestre más reciente (tmr)	30 sept. 04
Rentabilidad	
Margen de utilidad (ttm)	−5.70%
Margen operativo (ttm)	−16.03%
Efectividad de la administración	
Rendimiento sobre activos (ttm)	−3.51%
Rendimiento capital accionario (ttm)	−6.79%
Estado de resultados	
Ingresos (ttm)	10.49B
Utilidad por acción (ttm)	7.578
Crecimiento del ingreso (ify)	N/A
Utilidad bruta (ttm)	4.49B
EBITDA (ttm)	−939.80M
Utilidad neta AVL a comunes (ttm)	−592.80M
Disminución EPS (ttm)	−0.427
Crecimiento de ingresos (ify)	N/A
Balance general	
Total de efectivo (mrq)	3.31B
Total de efectivo por acción (tmr)	2.39
Total de deuda (tmr)	2.43B
Total de deuda/capital accionario (tmr)	0.313
Razón circulante (tmr)	1.975
Valor en libros por acción (tmr)	5.608

Fuente: Reuters, Yahoo Finance.

Nucor en 2005

C-23

Frank C. Barnes
Beverly B. Tyler

University of North Carolina, North Carolina State University

De entre las 500 empresas de S&P que aparecieron en la lista de *Business Week* en 2005, Nucor Corp., ocupó el primer lugar de las 50 empresas que registraron mejor desempeño. ¡Nada mal para una empresa que está en una industria que con frecuencia es calificada de poco interesante y escasa tecnología! En 2004 las ventas aumentaron 82 por ciento, de 6000 a 12 000 millones de dólares, y las utilidades pasaron de 40 centavos a 7.02 por acción. El precio de las acciones se triplicó en poco más de un año. Los empleados con mucha antigüedad, que tenían 300 000 dólares en acciones para el retiro, vieron que su fondo aumentaba más de un millón. La cantidad de toneladas embarcadas aumentó nueve por ciento, en tanto que el precio promedio de venta aumentó 66 por ciento. Sin embargo, los precios de la chatarra aumentaron 74 por ciento. A principios de 2005 parecía que los precios seguirían su tendencia al alza debido a las fusiones en Estados Unidos y al control de la oferta por parte del gobierno de China. Por lo tanto, Nucor esperaba que los resultados de 2004 se duplicaran en el primer trimestre de 2005. Se trataba de una expectativa razonable porque, desde el principio del 2005, la empresa tenía vendido de antemano 70 por ciento del total de acero plano que produciría ese año en comparación con 25% que tenía vendido en esas mismas fechas el año anterior. Es más, en 2005, Nucor tenía dos empresas conjuntas con socios globales, las que había constituido con el fin de encontrar usos alternativos para los desechos de acero. En Brasil la empresa estaba tratando de encontrar la manera de producir hierro en bruto sin contaminar tanto el ambiente. Además, Nucor estaba construyendo, con Mitsubishi y Shougang (la siderúrgica china), una nueva planta en el oeste de Australia, en la cual se utilizará el nuevo proceso Hlsmelt para fabricar lingotes empleando los hallazgos de hierro y la pedacería fría, pero empleando menos energía y produciendo menos contaminación.

En los tres años anteriores se había registrado uno de los peores ciclos descendentes de la historia de la industria siderúrgica. En esos años Nucor adquirió algunos competidores quebrados, incrementó su capacidad siderúrgica y obtuvo utilidades en todos los trimestres. En fecha reciente la economía mundial y la demanda habían mejorado y los precios se habían incrementado de 300 a 640 dólares la tonelada. Por lo mismo, la empresa esperaba que las utilidades siguieran aumentando durante algún tiempo. Si bien las quiebras habían eliminado parte del exceso de capacidad en Estados Unidos, y el control estatal en China podía frenar la posibilidad de mantener los precios, los competidores globales se estaban consolidando, los proveedores estaban aumentando sus precios del hierro en bruto y la chatarra, y los compradores estaban considerando algunas alternativas para reemplazar el acero. Nucor y Dan DiMicco, su nuevo presidente, enfrentaban el reto de mantener la fama de excelencia de la empresa.

Antecedentes

El origen de Nucor se remonta a la empresa que fabricó el primer Oldsmobile en 1897, la cual se convirtió en la Reo Truck Company. Cuando la empresa quebró en los años de la posguerra, en 1955 se realizó una fusión que creó la Nuclear Corp. of America. Esta empresa siguió la tendencia de los "conglomerados" de aquella época y adquirió varios negocios de "alta tecnología", como los sensores de radiación, los semiconductores, las tierras raras y el equipo de aire acondicionado. No obstante, la compañía seguía perdiendo dinero y, en 1966, una cuarta reorganización colocó al mando a Ken Iverson, un hombre que entonces tenía 40 años. La creación de Nucor había comenzado.

Ken Iverson había ingresado a la Marina en 1943, después de terminar sus estudios de bachillerato, y había sido transferido de la Escuela de entrenamiento de oficiales al Programa de Ingeniería Aeronáutica de Cornell. Cuando se graduó, decidió estudiar una maestría en ingeniería mecánica y metalurgia para evitar el largo proceso de aprendizaje de ingeniería aeronáutica que debían seguir los reclutas. En la universidad trabajó en un microscopio de electrones y eso le abrió las puertas para un empleo en International Harvester. Después de cinco años en el laboratorio, su jefe,

Nucor en el 2005 fue preparado por Frank C. Barnes y Beverly B. Tyler. Reproducido con autorización de Frank C. Barnes, University of North Carolina, Charlotte, y Beverly B. Tyler, College of Management, North Carolina State University.

y también mentor, lo animó a que tratara de ampliar su visión trabajando en una empresa más pequeña.

En los siguientes 10 años Iverson trabajó en cuatro empresas metalúrgicas pequeñas, donde adquirió conocimiento técnico y tuvo una mayor exposición a otras funciones de negocios. Le agradó trabajar con los presidentes de estas pequeñas empresas y reconoció su capacidad para obtener resultados sobresalientes. Cuando Nuclear Corp., no pudo comprar la empresa en la que éste trabajaba, lo contrató como asesor para encontrar otros negocios metalúrgicos que pudiera adquirir. En 1962 la empresa adquirió una pequeña fábrica de vigas en Carolina del Sur (Vulcraft) que Iverson había encontrado, pero con la condición de que él se hiciera cargo de la planta.

A lo largo de los cuatro años siguientes Iverson levantó la división Vulcraft, mientras que Nuclear Corporation batallaba por seguir adelante. Se decía que David Thomas, el presidente, era un magnífico promotor y vendedor, pero un mal gerente. De hecho, un socio de Bear Stearns le facilitó un préstamo personal a la empresa para que siguiera operando. En 1966, cuando la empresa estaba al borde de la quiebra, Iverson (que dirigía la única división exitosa) fue nombrado presidente y se trasladó a la oficina matriz, en Charlotte, Carolina del Norte, donde primero encaminó las actividades de la empresa hacia la industria de las vigas y después a la producción de acero.

De inmediato comenzó a eliminar aquellas divisiones esotéricas de alta tecnología, pero que no eran nada rentables, y se concentró en el negocio de las vigas de acero que sí tenía éxito. La empresa construyó más fábricas de vigas y en 1968 comenzó a construir su primera planta siderúrgica en Carolina del Sur "para fabricar acero más barato que el que le estaban comprando a las empresas importadoras". En 1984, Nucor tenía seis plantas de vigas y cuatro siderúrgicas, y todas ellas utilizaban la nueva tecnología de la "miniacerería".

Desde el principio Iverson permitió que las personas que dirigían las distintas plantas (llamadas divisiones) tomaran todas las decisiones importantes sobre cómo construir y dirigir a Nucor. El consejo original estaba compuesto por Iverson, Sam Siegel (director de finanzas) y Dave Aycock, quien había trabajado en la compañía de vigas de Carolina del Sur desde antes de que Nuclear la adquiriera. Siegel entró a trabajar en Nuclear como contador en 1961. Había renunciado a Nuclear, pero debido a la crisis aceptó volver como tesorero, siempre y cuando Iverson fuera nombrado presidente y, cuando esto ocurrió Aycock y Siegel fueron nombrados vicepresidentes.

Sanborn Chase, el dueño original de Vulcraft, había marcado una fuerte huella en Dave Aycock, que había iniciado su carrera en esa empresa como fundidor. Aycock describía a Chase como "la persona más buena que haya conocido jamás" y como "un científico genial". Decía que era un hombre muy sensible, que comprendía el ambiente que las personas necesitaban para sentirse motivadas. Chase, que había estudiado ingeniería, inventó varias cosas en distintos campos. También estableció los programas de incentivos que más adelante harían famosa a Nucor. Con sólo una planta era capaz de operar de forma "descentralizada". Antes de su muerte en 1960, a los cuarenta y tantos años, la empresa estaba estudiando la posibilidad de construir una planta siderúrgica que utilizara la recién desarrollada tecnología de la miniacerera. Su viuda dirigió la empresa hasta 1962, fecha en que la compró Nucor.

Aycock conoció a Ken Iverson cuando Nuclear compró Vulcraft y los dos trabajaron juntos de forma muy estrecha el siguiente año y medio. Aycock estaba en Phoenix, en la oficina central, pero le rendía cuentas a Iverson de todas las operaciones de vigas, y le encomendaron la tarea de planear y construir la nueva planta de vigas en Texas. A finales de 1963 fue transferido a Norfolk, Nebraska, donde vivió los 13 años siguientes y administró una serie de fábricas de vigas de Nucor. Más adelante, en 1977, fue nombrado gerente de la planta siderúrgica situada en Darlington, Carolina del Sur. En 1984, Aycock fue nombrado presidente y director de operaciones de Nucor, mientras que Iverson fue nombrado presidente del consejo y director general.

Aycock se expresó así de Iverson: "Ken era un magnífico líder, con un gran espíritu emprendedor. Era fácil trabajar con él y siempre tenía el valor de hacer las cosas, de correr múltiples riesgos. Muchas cosas no salían bien, pero otras salían muy bien". La gente dice que "no correr un riesgo es un fracaso". Estas palabras son epítome del valor que personificaba el fundador de la empresa y que Iverson reforzó durante todo el tiempo que estuvo al mando. Nucor era una empresa muy innovadora en el terreno del acero y las vigas, su planta de Norfolk se adelantó muchos años en la soldadura de alambre. A finales de la década de los sesenta tuvo uno de los primeros sistemas de administración de inventarios y de programas de diseño asistido por computadora. La empresa era muy sofisticada en el campo de las compras, las ventas y la administración, y con frecuencia superaba a sus competidores gracias a la velocidad de sus actividades de diseño.

Entre 1964 y 1984 el conglomerado quebrado se convirtió en una empresa siderúrgica líder en Estados Unidos. Fue como un cuento de hadas. Tom Peters utilizó el estilo gerencial de Nucor como ejemplo de "excelencia", mientras que los barones de las viejas siderúrgicas gobernaban ghettos que avanzaban con lentitud. NBC presentó a Nucor en la televisión y la revista *The New Yorker* publicó en entregas un libro que hablaba de cómo una compañía siderúrgica estadounidense, relativamente pequeña, había creado un equipo que llevó al mundo entero a una nueva era de la siderurgia. Como preguntaba el programa de la NBC: "Si Japón puede, ¿por qué nosotros no hemos de poder también?". ¡Nucor pudo! Iverson era rico, pues poseía acciones por 10 millones de dólares, pero su sueldo rara vez llegó a un millón, a diferencia del de algunos ejecutivos de Estados Unidos que ganaban 50 o 100 millones de dólares. El gerente que se hizo cargo de la planta de Vulcraft, en Carolina del Sur, a los 40 años de edad, ahora era multimillonario. Los accionistas estaban encantados y los trabajadores, además de que no estaban sindicalizados, eran contratados por hora, aún así, no habían visto un recorte de personal en 20 años y ganaban más que los trabajadores sindicalizados de las viejas acereras y más que 85 por ciento de los habitantes de los estados en los que trabajaban. Muchos empleados se sentían bastante seguros desde el punto de vista económico.

Nucor debía gran parte de su éxito a un estilo organizacional propio que marcó un parteaguas, así como a los gerentes de división que gozaban de muchas facultades. Había dos líneas básicas de negocios: la primera estaba compuesta por las seis plantas que fabricaban las vigas que se usan para los marcos de acero que vemos en muchos edificios. La segunda línea incluía cuatro plantas siderúrgicas que utilizaban la innovadora tecnología de la miniacerería para suministrar primero a las plantas de vigas y después a los clientes externos. Nucor apenas era la séptima empresa siderúrgica entre las más grandes de Estados Unidos. A lo largo de sus segundos 20 años, Nucor iría subiendo hasta convertirse en la segunda siderúrgica más grande de su país. Para llegar hasta ahí tuvo que enfrentar una serie de retos, y cuando llegó al horizonte encontraría retos incluso más grandes. A continuación se presentan los sistemas que creó Nucor, así como su organización, divisiones, administración y sistema de incentivos.

La organización de Nucor

A principios de la década de los noventa Nucor tenía 22 divisiones (que llegaron a 30 en 2005), una por planta, y cada una de ellas tenía un gerente general, mismo que también era vicepresidente de la corporación. Las divisiones eran de tres tipos básicos: plantas de vigas, acereras y plantas varias. El personal corporativo constaba de menos de 45 personas (25 en la década de los noventa). Al principio Iverson eligió la población de Charlotte, según dijo la revista *South*, "como el domicilio del nuevo hogar de lo que, en su visión, sería un pequeño cuadro de ejecutivos que dirigirían una organización descentralizada, con la cual se delegaría mucha autoridad a los gerentes de campo".

Iverson explicó por qué consideraba necesario tener una organización esbelta:

> *Cada división es un centro de utilidades y el gerente de cada una de ellas tiene el control de las decisiones diarias que hacen que esa división particular sea o no rentable. Esperamos que la división haga una aportación, entendida como los ingresos antes de gastos de la empresa. No les asignamos los egresos de la empresa, porque creemos que no existe la manera de hacerlo de forma razonable y justa. Nos concentramos en los ingresos y esperamos que una división obtenga un rendimiento de 25 por ciento sobre el total de activos que emplea, antes de gastos, impuestos, intereses o reparto de utilidades. Además aquí tenemos un refrán: si un gerente no obtiene estos resultados durante varios años, nos desharemos de esa división o del gerente, y casi siempre es de este último de quien nos deshacemos.*

El gerente de división de una planta de vigas explicó así lo que sentía al pertenecer a una organización que sólo tenía cuatro niveles:

> *Desde hace cuatro años soy gerente de división y, en ocasiones, todavía me asombra un hecho: la oportunidad que me dieron de ser vicepresidente de una de las 500 empresas de Fortune... Pienso que tenemos éxito porque una parte de nuestro estilo consiste en prestar a nuestro negocio más atención que la que le prestan nuestros competidores. . . Somos ese tipo de empresa "donde no se admiten tonterías".*

Las divisiones se encargaban de su propia producción, ventas, contabilidad, ingeniería y administración de personal. El gerente de división de una siderúrgica contestó así a una pregunta acerca de Florida Steel, que se ubicaba a 400 kilómetros de distancia de una enorme siderúrgica: "Supongo que su forma es más jerárquica. Pienso que sus compras y ventas están centralizadas, que la cobranza de crédito y la ingeniería están centralizadas, al igual que la mayor parte de las funciones principales".

Nucor reforzó su posición creando fuertes alianzas con otras partes externas. No había investigación y desarrollo internos, en cambio, la empresa estaba atenta al trabajo que otros estaban haciendo en todo el mundo y atraía a inversionistas para que le llevaran nuevas aplicaciones técnicas tan pronto como fuera posible. Nucor era famosa por construir plantas nuevas al costo más bajo posible, para lo cual tenía un equipo de ingeniería y construcción compuesto sólo por tres personas. Éstas no se empeñaban en especificar estándares exactos para el equipo, sino que le pedían al proveedor que él mismo proporcionara esta información y después le adjudicaban la responsabilidad al fabricante. Nucor constituía alianzas con compañías constructoras de distintas partes del país, las cuales sabían la clase de trabajo que la empresa deseaba obtener. La empresa compraba 95 por ciento de los desechos de acero a un agente independiente que estaba atento al mercado y hacía recomendaciones para las compras de chatarra. No tenía un departamento corporativo de publicidad, un departamento corporativo de relaciones públicas ni un departamento corporativo jurídico o ambientalista. Sin embargo, sí tenía relaciones a largo plazo con terceros del exterior para que le brindaran estos servicios.

La industria siderúrgica funcionaba con un patrón que había establecido que ellos absorbían el costo del embarque, de modo que todos los usuarios pagaban el mismo precio por la entrega, sin importar la distancia a la que estuvieran de la planta. Nucor rompió esta tradición y dejó de fijar precios iguales por el flete. Comenzó a ofrecer a todos los clientes los mismos términos de venta y dejó de hacer descuentos por volumen porque consideraba que, con los sistemas modernos de cómputo, éstos no se justificaban. Los clientes más cercanos a la planta conseguían su acero al precio de compra más bajo posible. Junto a la planta de Arkansas se habían ubicado dos fábricas de tubo, dos centros de servicios acereros y una planta de laminado en frío. Estas fábricas representaban 60 por ciento de los embarques de la siderúrgica. Una planta estaba conectada de forma electrónica a los programas de producción de las demás y ello les permitía funcionar con inventarios justo a tiempo. Todas las nuevas acereras eran construidas en terrenos tan grandes como para dar cabida a las empresas que colaboraban con ellas.

Iverson creía que Nucor no obtendría ventajas de una mayor centralización. En 1997, Hamilton Lott, un gerente de la planta de Vulcraft, comentó: "Somos autónomos de verdad y, a veces, podemos duplicar actividades que se

desarrollan en otras plantas de Nucor. Tal vez desarrollemos el mismo programa de cómputo seis veces. Sin embargo, las ventajas de la autonomía hacen que eso valga la pena". Joe Rutkowski, gerente de la siderúrgica de Darlington, coincidía con lo anterior y dijo: "No estamos limitados, la oficina matriz no restringe mi gasto. Lo único que debo hacer es aportar utilidades al término del ejercicio".

La revista *South* señaló que Iverson había establecido un estilo organizacional característico que cabía describir como una organización "rebajada al mínimo" y "sin tonterías". Roland Underhill, analista de Crowell, Weedon and Co., de Los Ángeles, señaló: "Jack Benny estaría encantado con esta empresa... y también Peter Drucker". Underhill señaló que el ánimo ahorrativo de Nucor no se limitaba a su "espartano" personal de oficina ni sus modestas oficinas y soltó una letanía: "No hay canongías corporativas. No hay aviones ni automóviles de la empresa, tampoco membresías a clubes".

Fortune decía: "Un analista de Wall Street comentó con un tono que deja ver tanto admiración como asombro: 'Cuando Iverson está en Nueva York viaja en metro'". Los gerentes generales reflejaban este estilo en el funcionamiento de cada una de sus divisiones. Sus oficinas eran más como las oficinas de una sola planta o los de empresas privadas construidas en torno a la producción, no para resultarle atractivas al público. Eran sencillas, prácticas y bien ordenadas.

Gerentes de división

El gerente corporativo de personal describió las relaciones de la gerencia como informales, de confianza y nada "burocráticas". Creía que la cantidad de papeleo era mínima, que una llamada telefónica era más común que un memorando y que no se consideraba necesario enviar memorandos de confirmación.

Un gerente de Vulcraft comentó: "Yo diría que, entre una y otra planta, tenemos un espíritu de competencia muy amigable. Además, por supuesto, todos los vicepresidentes y gerentes generales comparten los mismos sistemas de bonos, con lo cual estamos todos unidos en equipo, a pesar de que operemos nuestras divisiones de forma individual —y añadió—: Cuando llegué a esta planta hace cuatro años encontré que teníamos demasiado personal y demasiados gastos fijos. En la planta había 410 personas y mi experiencia en la planta de Nebraska me llevó a considerar que eran muchas más de las que necesitábamos. Ahora tenemos 55 hombres menos y seguimos siendo capaces de producir la misma cantidad de toneladas que hace cuatro años".

Las divisiones administraban sus actividades con un mínimo de contacto con el *staff* corporativo. Las erogaciones diarias eran reportadas a la oficina corporativa. Los pagos iban a dar a cajas regionales, cerradas con llave. Cada semana las divisiones de vigas reportaban los totales de las cotizaciones, las ventas canceladas, el trabajo atrasado y la producción. Las acereras reportaban la cantidad de toneladas laminadas, los embarques que habían salido, los pedidos, las cancelaciones y las órdenes atrasadas.

Las divisiones realizaban un "análisis de operaciones" de dos páginas (en papel de 11″ × 17″) cada mes y éste era enviado a todos los gerentes. Los tres puntos centrales eran 1) la consolidación financiera, 2) la posibilidad de compartir la información con todas las divisiones y 3) el análisis que hacía la gerencia de la corporación. Más adelante se devolvía a los gerentes un resumen de la información y las estadísticas del desempeño de todas las divisiones.

Los gerentes generales se reunían tres veces al año. A finales de octubre presentaban presupuestos preliminares y requerimientos de capital. A finales de febrero se reunían para terrminar los presupuestos y hablar de diversas cuestiones. Después, en una junta en mayo, abordaban asuntos de personal, como incrementos salariales y cambios de políticas o prestaciones. Los gerentes generales en grupo consideraban los aumentos para los jefes de departamento y los administradores del siguiente nivel hacia abajo de todas las plantas.

Vulcraft. Las divisiones de vigas

Uno de los negocios más importantes de Nucor era la producción y la venta de vigas de alma de acero, así como de vigas para trabes en siete divisiones de Vulcraft ubicadas en Florence, Carolina del Sur; Norfolk, Nebraska; Ft. Payne, Alabama; Grapeland, Texas; St. Joe, Indiana; Brigham City, Utah y Chemung, Nueva York. Las vigas de alma de acero, a diferencia de las vigas sólidas, eran fabricadas con hierro angular de acero separado por barras redondas o de hierro angular más pequeño. Estas vigas costaban menos, ofrecían más resistencia para muchas aplicaciones y eran utilizadas, sobre todo, como sistemas para sostener los techos de edificios grandes, como almacenes y centros comerciales.

La industria de las vigas se caracterizaba por una enorme competencia entre muchos fabricantes que querían captar a muchos clientes pequeños. Se había calculado que Nucor tenía 40 por ciento del mercado y, por lo tanto, era la proveedora más grande de Estados Unidos. La empresa hacía campañas publicitarias nacionales y preparaba cotizaciones para presentarse a las licitaciones de entre 80 y 90 por ciento de los edificios que utilizaban vigas. La competencia se basaba en el precio y en el cumplimiento de las entregas. Nucor había desarrollado programas de computadora que hacían diseños para los clientes y permitían calcular las cotizaciones de las licitaciones basándose en los precios actuales y las normas laborales. Además, cada planta de Vulcraft contaba con su propio departamento de ingeniería para ayudar a los clientes con problemas de diseño o con especificaciones. El gerente de Florence comentó: "Aquí, en la costa oriental, tenemos unos seis o siete competidores importantes y, por supuesto, ninguno de ellos tiene nuestro tamaño. La competencia por un pedido cualquiera será ruda, y podríamos encontrar seis o siete precios diferentes —y después agregó—: Creo que tenemos una sólida fuerza de ventas en los mercados. Algunos de nuestros competidores nos han dicho que en esta industria particular tenemos la mejor organización de ventas del país".

Nucor, con denuedo, trataba de ser el productor de costos más bajos de la industria. Los materiales y los fletes eran dos elementos importantes del costo. Nucor tenía su flotilla de 150 camiones con el propósito de garantizar las

entregas puntuales a todos los estados, aun cuando la mayor parte de sus negocios eran regionales debido a los costos de transporte. Las plantas estaban ubicadas en zonas rurales, cerca de los mercados que atendían. La entrada de Nucor a la producción de acero se debió a una jugada para reducir el costo del acero que utilizaba el negocio de las vigas.

Producción de vigas

En la línea de montaje básica que utilizaban las divisiones de vigas (en una planta había tres o cuatro de ellas) se armaban unas seis toneladas de vigas por hora. En la primera etapa ocho personas cortaban los ángulos con el largo correcto o doblaban las barras redondas para darles la forma deseada. Éstas eran transportadas por una banda sinfín a las estaciones de montaje, donde había seis hombres encargados de remachar las partes componentes antes de que pasaran a la siguiente etapa, la soldadura. Entre las líneas tres personas se encargaban de la perforación y otras tareas. La estación de soldadura, que tenía nueve hombres, soldaba las vigas antes de colocarlas en las bandas que las transportaban a equipos de inspección compuestos por dos hombres. El último paso antes del embarque era la pintura.

Los trabajadores tenían el control y la responsabilidad de la calidad. Había un inspector independiente de control de calidad que tenía la facultad de rechazar las vigas en su camino y de pedir que se volvieran a hacer. Las personas encargadas del control de calidad no gozaban del sistema de incentivos y dependían del departamento de ingeniería.

La producción diaria podía variar mucho, dado que cada viga era fabricada para un trabajo específico. La amplia variedad de vigas provocaba que fuera muy difícil controlar la carga de trabajo en cada estación y que en cualquier punto de la línea se pudieran presentar cuellos de botella. Cada estación de trabajo era la encargada de identificar estos cuellos de botella, de modo que el supervisor pudiera reasignar con presteza a las personas necesarias para mantener la productividad. Dado que los trabajadores sabían desempeñar la mayor parte de los trabajos de la línea, inclusive el trabajo de soldadura que requería más habilidad, podían ser cambiados de un lugar a otro con base en las necesidades. Un gerente general describió el trabajo de la línea explicando que éste "no era de tipo mecánico, sino más bien un trabajo físico". Dijo que lo importante era evitar los cuellos de botella.

En la división de Florence había cuatro líneas que tenían unas 28 personas cada una, en dos turnos. Los puestos en la línea eran calificados con base en la responsabilidad y se les asignaba un salario básico de entre 11 y 13 dólares por hora. Además, se pagaba un bono semanal con base en la producción total de cada línea. El porcentaje del bono que recibía cada trabajador sobre su salario base era el mismo. La acerera de Texas era una planta típica, con bonos de alrededor de 225 por ciento, lo cual generó un salario de 27 dólares por hora en 1999.

La cantidad de tiempo necesaria para fabricar una viga se había establecido con base en la experiencia; es decir, en los 15 años que este gerente general llevaba trabajando en la empresa nunca había visto estudios de tiempos. El costo de cada viga era determinado por medio del programa de computadora para presentar la cotización de un trabajo. El tiempo requerido dependía del largo y ancho de la viga y del número de caras. Cuando se producían las vigas, el valor estándar de la mano de obra para la producción era determinado de manera similar. El gerente general de Carolina del Sur dijo: "En los pasados nueve o diez años no hemos cambiado un solo estándar".

TABLA 1 Toneladas por hora-hombre

1977	0.163
1978	0.179
1979	0.192
1980	0.195
1981	0.194
1982	0.208
1983	0.215
1984	0.214
1985	0.228
1986	0.225
1987	0.218
1988	0.249
1999	0.251
2000	0.241
2004	0.222

La planta de Grapeland llevaba una gráfica de tiempos, misma que se utilizaba para estimar la mano de obra que requería un trabajo. Estos tiempos servían para medir a los equipos de la planta con el fin de determinar los bonos. La gráfica se basaba en el tiempo histórico requerido para los trabajos. La gráfica de tiempos era actualizada cada pocos años. Como algunas variaciones en el desempeño se debían a cambios en el equipo, el incremento en la gráfica por lo general era sólo por la mitad de la variación y la otra mitad beneficiaba al empleado en su pago. La variación más reciente (en 2003) provocó que la paga de algunos departamentos aumentara hasta 10 por ciento. El gerente de producción de Grapeland se consideraba a sí mismo ejemplo de la política de Nucor: "El cielo es el límite". Había comenzado en un puesto al nivel de ingreso y había ido ascendiendo hasta llegar a dirigir esta planta de 200 personas.

En la tabla 1 se muestra la productividad de la planta de Carolina del Sur en toneladas por hora-hombre para una serie de años. En 1999 estableció un récord en la cantidad global de toneladas, antes de registrar una reducción que tocó fondo en 2002, pero había comenzado a aumentar otra vez en 2004.

Divisiones siderúrgicas

Nucor entró en el negocio de la siderurgia en 1968 con el fin de proporcionar materia prima a las plantas de Vulcraft. Iverson dijo: "Entramos en el negocio del acero porque queríamos construir una planta que pudiera fabricar acero tan barato como el que estábamos comprando a las importadoras extranjeras u otras siderúrgicas en el exterior". Por lo tanto, Nucor entró en la industria utilizando la nueva tecnología de la miniacerería, después de que una fuerza

de tarea de cuatro personas viajó por todo el mundo con el fin de investigar los nuevos avances tecnológicos. Un autor de casos de Harvard relató el desarrollo de las divisiones siderúrgicas:

> *En 1967 alrededor de 60 por ciento de cada dólar de las ventas de Vulcraft era gastado en materiales, sobre todo en acero. Por lo tanto, la meta de mantener bajos los costos hacía que fuera imperativo obtener acero de forma económica. Además, en 1967 Vulcraft compró alrededor de 60 por ciento de su acero a fuentes externas. A medida que la División de Vulcraft creció, Nucor comenzó a preocuparse de dónde podría obtener un suministro adecuado y económico de acero y, en 1968, inició la construcción de su primera planta siderúrgica en Darlington, Carolina del Sur. En 1972 la planta de vigas de Florence, Carolina del Sur, estaba comprando más de 90 por ciento de su acero a esta acerera. La planta de Fort Payne, Alabama, compraba alrededor de 50 por ciento de su acero a Florence. Dado que esta planta tenía exceso de capacidad, Nucor comenzó a vender sus productos de acero a clientes en el exterior. En 1972, 75 por ciento de los embarques de Nucor Steel era para Vulcraft y 25 por ciento era para otros clientes.*

Entre 1973 y 1981, Nucor construyó tres acereras de barras más y sus respectivas laminadoras para convertir los lingotes en barras, lámina, tubos, canaletas y otros productos. En 1984 Iverson explicó:

> *Al construir estas acereras hemos experimentado con nuevos procesos y nuevas técnicas de producción. Nosotros somos nuestro propio contratista general y diseñamos y construimos gran parte de nuestro equipo. En una o más de nuestras siderúrgicas hemos construido nuestra unidad de fundición continua, hornos de recalentado y camas de enfriamiento, y en Utah incluso nuestros pies de laminadoras. Hasta la fecha todos éstos tienen un costo inferior a los 125 dólares por tonelada de capacidad anual; en comparación con los costos que se han proyectado para las grandes siderúrgicas integradas de entre 1200 y 1500 dólares por tonelada de capacidad anual, o 10 veces más que nuestro costo. Nuestras acereras tienen una enorme productividad. En la actualidad empleamos menos de cuatro horas hombre para producir una tonelada de acero. El total de nuestros costos por empleo no llega a 60 dólares por tonelada, en comparación con costos por empleo promedio de las siete empresas siderúrgicas más grandes de Estados Unidos de cerca de 130 dólares por tonelada. El total de nuestros costos de trabajo es inferior a 20 por ciento de nuestros precios de venta.*

En 1987, Nucor fue la primera compañía siderúrgica del mundo que comenzara a construir miniacereras para fabricar acero laminado, la materia prima para la industria automotriz y otros grandes fabricantes. Este proyecto abrió otro 50 por ciento del total del mercado del acero. La primera planta, en Crawfordsville, Indiana, tuvo mucho éxito, y entre 1989 y 1990 se construyeron tres plantas más. Al paso de los años estas plantas siderúrgicas se fueron modernizando y expandiendo de forma significativa hasta que la capacidad total fue de tres millones de toneladas al año, con un costo de capital inferior a los 170 millones de dólares por tonelada en 1999. La capacidad total de producción de acero de Nucor era de 5.9 millones de toneladas al año, con un costo de 300 dólares por tonelada de capacidad anual. Las ocho acereras vendían 80 por ciento de su producción a clientes externos y el remanente a otras divisiones de Nucor.

En 2005, Nucor tenía 16 plantas siderúrgicas que producían el triple de acero que en 1999. El número de laminadoras había pasado a nueve acereras con capacidad para seis millones de toneladas mediante la adición de las cuatro acereras de Birmingham con dos millones de toneladas y de Auburn con 400 000. Las laminadoras aumentaron a cuatro y, con la adquisición de Trico, incrementaron la capacidad un tercio más. La capacidad siderúrgica estructural de Nucor-Yamato se incrementó en medio millón de toneladas con la planta de Carolina del Sur. La nueva laminadora de barra con capacidad de un millón de toneladas abrió sus puertas en Carolina del Norte en 2000. Noventa y tres por ciento de la producción era vendido a clientes externos.

Las cuatro "laminadoras de barra originales" de hecho eran dos plantas que operaban una junto a otra. Una se concentraba en los productos de barra más grandes, los cuales tenían demandas de producción y clientes por separado, mientras que la otra se concentraba en las existencias de barras de diámetro más pequeño. En todo Nucor cada operación estaba albergada en su propio edificio por separado, con su propio personal. Nucor diseñaba sus procesos de manera que limitaran el inventario de trabajo en proceso y el espacio, y se utilizara un enfoque de jalar el material para su uso e incrementar la flexibilidad.

El proceso de producción del acero

El trabajo de una planta siderúrgica se divide en dos fases: la preparación del acero con la "química" adecuada y la formación del acero para los productos deseados. La miniacerera típica utilizaba chatarra de acero, como autopartes desechadas, en lugar de hierro bruto, el cual era usado en las plantas siderúrgicas integradas más grandes. La típica miniacerera de barras tenía una capacidad anual de entre 200 000 y 600 000 toneladas, en comparación con los siete millones de toneladas de la planta integrada de Bethlehem Steel en Sparrow Point, Maryland.

En las acereras de barras, un cubo de carga alimentaba a los hornos de arco eléctrico con la chatarra de acero. La carga derretida, llamada fundición, era vertida en un caldero que era cargado por una grúa giratoria para transportarlo a la máquina de fundición. El acero líquido salía de la máquina de fundición en forma de una barra sólida continua de acero al rojo vivo, la cual era cortada en tramos que pesaban unas 900 libras, llamados lingotes. En la planta típica el lingote tenía alrededor de cuatro pulgadas de ancho y unos 20 pies de largo, y se introducía temporalmente en una tina para que se enfriara a temperaturas normales. Los lingotes eran llevados de forma periódica a la laminadora, donde eran colocados en un horno de recalentamiento con el fin de aumentar su temperatura a 2000°F para que se volvieran maleables. En la laminadora las planchas y los troqueles iban convirtiendo al lingote, poco a poco, en las

barras redondas, los ángulos, las canaletas, las láminas y otros productos deseados. Después de que eran cortados en longitudes estándar eran trasladados al almacén.

La primera planta siderúrgica de Nucor, que tenía más de 500 empleados, estaba ubicada en Darlington, Carolina del Sur. La planta tenía tres hornos eléctricos y operaba las 24 horas del día, cinco días y medio a la semana. Nucor había aplicado una serie de mejoras a las operaciones de derretido y fundido. El gerente general de la planta de Darlington desarrolló un sistema que implicaba precalentar las calderas, lo cual permitía que el acero fluyera a más velocidad al colador, lo que permitía un mejor control de las características del acero. Por consiguiente, cuando la planta de Darlington fue construida, ésta requería menos tiempo y capital que otras miniacereras. Los coladores eran "fundidores continuos", a diferencia del viejo método que producía por lotes. El objetivo en el "frente" de la planta era que los obreros trabajaran sin suspender sus actividades. En aquel tiempo la planta de Darlington quizá también era la única siderúrgica del país que por lo regular evitaba recalentar los lingotes. Esto ahorraba entre 10 y 12 dólares de combustible por tonelada producida y disminuía las pérdidas que generaba la oxidación del acero. Desarrollar este proceso había costado 12 millones de dólares. Sin embargo, no todos los proyectos de investigación habían tenido éxito. La empresa gastó alrededor de dos millones de dólares en un intento fallido por utilizar el calentamiento con resistencias. Perdió aún más en un intento de fundir por inducción. Iverson dijo a Metal Producing: "Aquello nos costó mucho dinero. El tiempo que le dedicamos fue muy caro. Sin embargo, siempre se cometen errores y nosotros hemos tenido muchos fracasos".

El diseño de Darlington fue la base para las plantas de Nebraska, Texas y Utah. La planta de Texas había costado menos de 80 dólares por tonelada de capacidad anual. Mientras que la miniacerera típica de aquel tiempo costó alrededor de 250 dólares por tonelada, el costo promedio de las cuatro plantas de Nucor estaba por debajo de los 135 dólares. Se había calculado que el costo de una planta integrada fuera de entre 1200 y 1500 dólares por tonelada.

La planta de Darlington estaba organizada en 12 grupos naturales para efectos del pago de incentivos. Había dos acereras que tenían dos turnos cada una, con tres grupos: derretido y fundición, laminadora y acabado. En derretido y fundición había tres o cuatro estándares diferentes, dependiendo del material, que el gerente del departamento había establecido hacía muchos años con base en el desempeño histórico. El gerente general declaró: "No cambiamos los estándares". El colador era clave para la operación y se utilizaba a 92 por ciento de su capacidad, un porcentaje superior al que anunciaba el fabricante. Por cada tonelada de lingotes buenos que los trabajadores produjeran después de haber producido la tasa estándar por hora para la semana, recibían un bono de cuatro por ciento. Por ejemplo, con un estándar común de 10 toneladas por hora de corrida y una tasa real para la semana de 28 toneladas por hora, los trabajadores recibirían en su paga un bono de 72 por ciento sobre su salario básico semanal. En la laminadora había más de 100 productos, cada uno con un estándar histórico diferente. Los trabajadores recibían un bono de entre cuatro y seis por ciento por cada tonelada buena que recortaran por hora en la semana que rebasara el estándar computado. Un gerente declaró: "Los empleados de la fundición no me preguntan cuánto le cuesta a Chaparral o a LTV producir un lingote. Quieren saber cuánto le cuesta a Darlington, Norfolk, Jewitt colocar un lingote en el piso... Los costos de los desechos, de la aleación y los eléctricos, la refracción, el gas, etc. Todo el mundo, desde Charlotte hasta Plymouth, cuida los pesos y los centavos".

Filosofía gerencial

Cuando Aycock todavía era gerente de Darlington declaró:

> *El costo es la clave para obtener una utilidad cuando se vende un producto que no tiene valor estético o uno que en realidad no se puede diferenciar de los de la competencia. Considero que no somos una organización fantástica para el marketing, aun cuando pienso que sí somos bastante buenos, pero no tratamos de superar los costos irrazonables mediante un marketing masivo. Conservamos los costos bajos porque a fuerza de trabajo los mantenemos en el nivel que deben estar, pero sin hacer cosas que no son necesarias para alcanzar nuestras metas, además permitimos que las personas funcionen solas y las juzgamos con base en sus resultados.*
>
> *Para mantener a una fuerza de trabajo productiva y cooperadora es necesario, en primer lugar, ser honesto en todo. En segundo, es necesario permitir que cada empleado, en la medida de lo posible, tome decisiones sobre su propio trabajo con el fin de que encuentre caminos más fáciles y productivos para desempeñar sus obligaciones. En tercero, es necesario ser lo más justo posible con todos los empleados. Ellos sugieren la mayor parte de los cambios que aplicamos a los procedimientos del trabajo y al equipo. Ellos son los que en realidad conocen los problemas de su trabajo mejor que cualquier otra persona.*
>
> *Para estar en comunicación con los empleados procuro pasar tiempo en la planta y, de tiempo en tiempo, convoco a juntas con ellos. Por lo general, cuando tienen alguna pregunta simplemente acuden a mi oficina. En fecha reciente un grupo pequeño acudió a mi oficina para discutir nuestra política de vacaciones. Querían hacerme algunas sugerencias, y después de escucharlos tuve que admitir que sus ideas eran muy buenas".*

El gerente de Florence se refirió a su filosofía respecto al trato que daba a los trabajadores con estas palabras:

> *Creo decididamente en el sistema de incentivos que tenemos. Somos una planta que no está sindicalizada y todos pensamos que, para que continúe así, el mejor camino es cuidar bien a nuestro personal y demostrarles que nos interesan. Pienso que es fácil hacerlo porque tenemos menos niveles administrativos... Paso buena parte de mi tiempo en la planta, más o menos una hora al día. Como estoy ahí, si un empleado quiere saber algo, por ejemplo si tiene alguna duda sobre el seguro, puede acercarse y plantearme sus preguntas, las que yo responderé en la medida de mis posibilidades.*

Nosotros no aplicamos recortes de personal y nos encargamos de dejárselo bien claro a nuestros empleados. En la desaceleración de 1994 programamos nuestra línea de modo que trabajaba cuatro días, pero también permitíamos que los trabajadores vinieran el quinto día a trabajar en mantenimiento con el sueldo base. Los hombres de la planta con un bono promedio podrían ganar entre 17 y 19 dólares la hora. Si su sueldo base era la mitad de esa cantidad, entonces los viernes ganarían entre ocho y nueve dólares la hora. Para nuestra sorpresa, muchos de los hombres no quisieron venir los viernes. Aceptaron trabajar tan sólo cuatro días a la semana. Les agradaba tener un día libre más.

Alrededor de 20 por ciento de las personas aceptaron la remuneración del quinto día al salario base, pero, en una industria que tiene un ciclo de negocios fuerte, nadie fue recortado.

En otro ciclo de negocios anterior, el comité ejecutivo decidió que, en vista de las condiciones económicas, era necesario congelar los salarios. Por lo general los aumentos al salario base de los empleados se daban el primero de junio. En esa ocasión, se decidió congelar los salarios. Los directivos de la empresa, para demostrar su buena fe, aceptaron una reducción de cinco por ciento a su sueldo, lo cual le comunicaron a los trabajadores por medio de una hoja que incluyeron en los sobres de su paga y juntas con ellos. Cada línea de producción o grupo de trabajadores que cobraban incentivos se reunió en la sala de conferencias de la planta con todos los encargados de la supervisión; es decir, el supervisor, el gerente de producción de la planta y el gerente de la división. El gerente de producción explicó a los empleados que la empresa estaba pasando por una crisis económica y respondió a todas las preguntas que le hicieron al respecto.

EL PERSONAL Y LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS

La principal característica del sistema de personal de Nucor era su plan de incentivos. Otra política básica consistía en la seguridad en el empleo. Además, todos los empleados de la empresa tenían las mismas prestaciones. Sólo había un plan de seguro de grupo. Los días feriados y las vacaciones no variaban dependiendo del puesto. Todos los hijos de todos los empleados de Nucor recibían hasta 1200 dólares al año, durante cuatro años, si optaban por cursar estudios superiores, inclusive en institutos tecnológicos. La empresa no tenía comedor ni baños para los ejecutivos y tampoco había cabañas para ir de pesca, automóviles de la empresa ni lugares reservados en el estacionamiento.

Jim Coblin, el vicepresidente de recursos humanos de Nucor, describió el sistema de la empresa en un artículo publicado por *HRMagazine* en 1994: "En Nucor no hay privilegios de Recursos Humanos. El enfoque de una organización esbelta, basada en la línea de fondo, que tiene esta empresa otorga derechos a los empleados". Una de las secretarias corporativas de la dirección apoyaba a Coblin, quien dedicaba parte de su tiempo a administrar las prestaciones. Por lo general las plantas utilizaban a una persona del departamento de finanzas para que manejara los asuntos de la remuneración, aun cuando dos plantas tenían a encargados generales de personal. Las plantas de Nucor no tenían descripciones de los puestos porque la empresa consideraba que la cantidad de problemas que éstos ocasionaban era superior a la que resolvían debido a la flexibilidad de la planta de trabajadores y a que los empleados de la empresa no estaban sindicalizados. Lo más raro aún era que Coblin consideraba que la evaluación del desempeño era una pérdida de tiempo. Si un empleado no se desempeñaba bien, abordaba el problema de forma directa. Coblin había observado que cuando se presentaba la oportunidad para ascender, las evaluaciones de desempeño no servían de mucho para cubrir las vacantes. Debido a esto consideraba que las dos actividades sólo significaban más papeleo. En su opinión, la clave no estaba en fijar un máximo para la cantidad que los empleados podían ganar, sino en pagarles de forma directa por su productividad. Iverson creía con firmeza que el bono debía ser directo y que no debía estar sujeto a la discreción de un gerente.

Se informaba a los empleados sobre lo que ocurría en la empresa. Había gráficas colgadas en lugares visibles de la planta en las que se exhibían los resultados de la división en cuanto al rendimiento sobre el activo y el pago de bonos. El gerente de personal comentó que en sus recorridos por las plantas de la empresa había encontrado que todo el mundo le podía decir cuál era el nivel de utilidades de su división. Los gerentes generales cenaban con sus empleados por lo menos una vez al año, y en ocasiones dos veces. En las cenas se reunían unos 50 o 60 empleados por vez, con el resultado de que llegaba a haber hasta 20 cenas al año. Después de una breve presentación, se abría el espacio para analizar todos los problemas relacionados con el trabajo. Había un programa de inducción para los empleados nuevos, así como un manual que contenía las políticas y las reglas del personal. La oficina corporativa enviaba boletines de prensa a cada división y ahí eran exhibidos en periódicos murales. Cada empleado recibía también una copia del informe anual. En años recientes los nombres de todos los empleados de Nucor aparecían impresos en la contraportada del informe anual.

En Nucor el ausentismo y los retrasos no eran problema. Cada empleado tenía derecho a faltar cuatro días sin que éstos se le descontaran de su paga. Además, estaba permitido faltar a trabajar por servir de jurado, prestar servicio militar o la muerte de parientes cercanos. Con excepción de los casos anteriores, la falta de un día le costaba a los empleados el pago de su bono para esa semana y los retrasos de más de media hora significaban que perdía su bono de ese día.

La seguridad física era una preocupación para los críticos de Nucor. En la década de los ochenta se habían registrado 10 accidentes fatales y la empresa estaba interesada en hacer mejor las cosas. Para ello asignó gerentes de seguridad a cada planta lo que dio como resultado que en la década de los noventa hubiera mucha más seguridad. La empresa también contaba con un procedimiento para las quejas formales, pero había pasado tanto tiempo desde la última queja que el gerente de Darlington había tenido que procesar que éste ya ni siquiera recordaba cuándo había ocurrido.

En los pasados 20 años la empresa había realizado encuestas de actitud cada tres años. Éstas proporcionaban a los gerentes información sobre las actitudes de los empleados ante 20 cuestiones y les permitían comparar a todas las plantas y las divisiones. Los empleados tenían ciertas preocupaciones y diferencias, pero la mayor parte de ellos parecían estar contentos trabajando para Nucor. Las encuestas sugerían que la paga no era lo único de Nucor que le gustaba a los trabajadores. El gerente de personal dijo que un entrevistador de la NBC, que trabajaba en un documental llamado "Si Japón puede, ¿por qué no podemos también nosotros?", con frecuencia había escuchado decir a los empleados: "Me gusta trabajar en Nucor porque es la más productiva, la más rentable y la mejor de todas las empresas que conozco".

En promedio la remuneración por hora que recibía un trabajador representaba más del doble que la cantidad que pagaban otras empresas fabriles en los estados donde se ubicaban las plantas de Nucor. En muchas de las comunidades rurales donde se había ubicado, la empresa pagaba mejores salarios que la mayor parte de los otros fabricantes. La nueva planta de Hertford County ilustraba este punto, como reportaba un artículo publicado el 21 de junio de 1998 en *The Charlotte Observer* titulado "Esperanza en el horizonte. En el condado de Hertford campea la pobreza y escasea el empleo". En dicho artículo el autor decía: "En un rincón olvidado del nordeste de Carolina del Norte, donde las tasas de pobreza son dos veces más altas que la tasa promedio del estado, la planta siderúrgica de 300 millones de dólares de Nucor es un sueño hecho realidad...". Se rumoraba que cuando se terminara la construcción de la planta, ubicada en la ribera del río Chowan, en el distrito costero de Carolina del Norte, los empleados ganarían hasta 60 000 dólares al año, es decir el triple del salario que pagaban las fábricas locales en promedio. Poco tiempo atrás Nucor había comenzado a desarrollar las plazas donde se ubicaban sus plantas con la esperanza de que otras empresas se ubicaran cerca para ahorrar costos de embarque. Cuatro empresas habían anunciado planes para ubicarse cerca de la propiedad de Nucor, lo que agregaría otros 100 o 200 empleos. La gente no podía creer que estos salarios fueran ciertos, pero las llamadas al director de finanzas de la empresa eran respondidas con un "no nos gusta prometer demasiado, pero 60 000 dólares tal vez sea poco". En Darlington el salario promedio para estos empleos era de 70 000. El director de finanzas de la planta añadía que Nucor no trataba de establecer la remuneración ni "un dólar por encima de Wal-Mart", pero que sí buscaba a los mejores trabajadores. El artículo señalaba que se pasa mucho calor cuando se trabaja en una siderúrgica, que el trabajo muchas veces es peligroso y que la rotación de personal en la planta puede ser enorme; hasta las personas se adaptan a él y al sistema de equipos de Nucor que requiere un gran esfuerzo. Añadía: "Los holgazanes no duran ahí". El Estado de Carolina del Norte había otorgado 155 millones de dólares en beneficios fiscales a un plazo de 25 años. El predicador local dijo: "Dentro de 15 años Baron, un niño de la localidad, estará ganando 75 000 dólares al año en Nucor, y no estará en la cárcel. Ahora puedo hablarle de algo concreto y decirle: 'Fíjate en esto. Esto es para ti'".

El sistema de incentivos

En Nucor había cuatro programas de incentivos: 1) para trabajadores de producción, 2) para jefes de departamento, 3) para personal de oficina, como contadores, secretarias e ingenieros y 4) para altos directivos, que incluía a los gerentes de división. Todos estos programas se basaban en el desempeño del grupo.

En el programa de producción el tamaño de los grupos era de entre 25 y 30 personas, y éstos tenían operaciones definibles y mensurables. La empresa creía que un programa tenía que ser simple y que los bonos se debían pagar lo más pronto posible. Iverson dijo: "No tenemos bonos que se pagan a discreción, nada de eso. Todo se basa en el desempeño. No queremos que nadie juzgue a nadie, porque eso nunca es justo". Un gerente de personal declaró: "Su bono se basa, más o menos, en un 90 por ciento del tiempo histórico que se requiere para fabricar una viga particular. Si durante una semana fabrican vigas a 60 por ciento menos que el tiempo estándar, entonces reciben un bono de 60 por ciento". El bono era pagado con el salario normal de la semana siguiente. El monto completo de la paga, que incluía las horas extra, era multiplicado por el factor del bono. Cuando el equipo no operaba entonces no se pagaba bono alguno. "Tenemos la filosofía de que cuando el equipo no está operando todo el mundo sufre las consecuencias y el bono por un tiempo sin actividad es cero". Los supervisores también eran parte del grupo y recibían el mismo bono que los empleados que supervisaban.

El segundo programa de incentivos era para los jefes de departamento de las distintas divisiones. La paga de incentivos estaba basada en lo que aportaba la división, es decir los ingresos de la división antes de determinar los egresos corporativos y el reparto de utilidades. Se decía que los bonos iban de 0 a 90 por ciento (con un promedio de entre 35 y 50 por ciento) del sueldo base de una persona. El sueldo base para este nivel era fijado en 75 por ciento de las normas de la industria.

Había un tercer plan para las personas que no eran trabajadores de producción, gerentes de departamentos ni gerentes generales. Sus bonos estaban basados en el rendimiento sobre el activo de la división o en el rendimiento sobre el activo corporativo, lo que dependía de la unidad de la que formaran parte. En el caso de puestos corporativos los bonos por lo general representaban 30 por ciento o más del sueldo base de la persona.

El cuarto programa era para los directivos. Los altos directivos no tenían contratos de trabajo, planes de pensión o jubilación ni otros privilegios. Sus sueldos base eran establecidos más o menos en 75 por ciento de lo que percibía una persona que desarrollaba un trabajo similar en otras empresas. Cuando el rendimiento sobre el capital llegaba a nueve por ciento, cifra un poco inferior al promedio de empresas manufactureras, entonces cinco por ciento de las utilidades antes de impuestos iban a un fondo, el cual era dividido entre los directivos con base en sus sueldos. "Ahora bien, si el rendimiento sobre el capital de la empresa llega, por ejemplo, a 20 por ciento, lo cual ya ha sucedido, podríamos llegar a percibir hasta 190 por ciento de nuestro sueldo base y 115 por ciento sobre esa cifra en acciones.

Recibimos las dos cosas". La mitad del bono era pagado en efectivo y la otra mitad era diferida. Los bonos individuales iban de cero a varios cientos por ciento, con un promedio de entre 75 y 150 por ciento.

Sin embargo, también podía ocurrir lo contrario. En 1982 el rendimiento fue de ocho por ciento y los ejecutivos no recibieron bono. En 1981 la remuneración de Iverson fue de unos 300 000 dólares, pero al año siguiente bajó a 110 000. "Pienso que en la clasificación de la remuneración total de las 500 empresas de *Fortune* yo fui el presidente que percibió el sueldo más bajo. Además, en cierto sentido, eso me enorgullece bastante". En su libro de 1997, *Plain Talk: Lessons from a Business Maverick*, Iverson preguntaba: "¿Los gerentes pueden esperar que los empleados sean leales si se les despide cada vez que la economía cae, mientras nosotros seguimos forrándonos los bolsillos?". Sin embargo, en 1986 las acciones de Iverson valían más de 10 millones de dólares y el que fuera gerente de Vulcraft se hizo millonario.

En lugar de un plan de retiro, la empresa tenía un plan de reparto de utilidades con un fideicomiso diferido. Cada año 10 por ciento de las utilidades antes de impuestos eran ingresadas para el reparto de utilidades para todas las personas que estaban por debajo del nivel de ejecutivos. Veinte por ciento de la cantidad era separada para pagársela a los empleados en el mes de marzo del siguiente año, en forma de un bono en efectivo, y el resto era depositado en un fideicomiso para cada empleado con base en el porcentaje de sus ingresos como porcentaje del total de salarios pagado en la corporación. El empleado tenía derecho al depósito después del primer año. Los empleados recibían un estado trimestral de su saldo en el reparto de utilidades.

La empresa tenía un plan mensual de inversión en acciones para los empleadores y Nucor sumaba 10 por ciento al monto que el empleado aportaba para la compra de las acciones de Nucor y pagaba la comisión. Cada quinquenio de servicios en la empresa el empleado recibía un premio por sus servicios, el cual consistía en cinco acciones de una emisión de Nucor. Es más, si las utilidades eran buenas, se pagaban bonos extraordinarios a los empleados. Por ejemplo, en diciembre de 1998 cada empleado recibió un pago de 800 dólares.

Al respecto comentaba Iverson:

> *Pienso que la primera obligación de la empresa es ante el accionista y ante sus empleados. Creo que en este país existen demasiados casos en que los empleados perciben salarios demasiado bajos y que las gerencias corporativas están haciendo importantes donativos sociales para su satisfacción personal. Nosotros hacemos donativos con regularidad, pero tenemos una política corporativa muy interesante. Primero damos los donativos ahí donde están nuestros empleados, después hacemos donativos que los beneficiarán, por ejemplo a la YMCA. Es un área difícil y es preciso pensarlo mucho. Sin lugar a dudas la empresa tiene una fuerte responsabilidad social, pero no puede ser a expensas de los empleados ni de los accionistas.*

Tras haber recibido a todo un desfile de visitantes a lo largo de los años, a Iverson le había preocupado un patrón que resultaba evidente en las plantas siderúrgicas de otras empresas: "Sólo hacen una o dos de las cosas que nosotros hacemos. La filosofía unificada de nuestra empresa no sólo es resultado de los incentivos o del programa de becas, sino de todas las cosas que hacemos".

CÓMO SE CONSTRUYE EL ÉXITO

A lo largo de las décadas de los ochenta y noventa, Nucor siguió tomando la iniciativa y fue un primer jugador en el terreno del acero y en las industrias relacionadas de forma vertical con el acero. Por ejemplo, en 1984 rompió el patrón de la industria que consistía en basar el precio de una orden de acero en el volumen del pedido. Iverson señaló: "Hace algún tiempo nos dimos cuenta que al usar la computadora para ingresar los pedidos y la facturación, el cargo extra para los pedidos pequeños no estaba justificado". En 1986, en una jugada que en su momento pareció muy arriesgada, Nucor comenzó la construcción de una planta de 25 millones de dólares en Indiana para fabricar retenes de acero. Las importaciones habían crecido a 90 por ciento de este mercado porque las empresas estadounidenses no podían competir. Iverson dijo: "Vamos a recuperar los negocios: podemos fabricar tornillos tan baratos como los productores extranjeros". Una segunda planta, construida en 1995, dio a Nucor 20 por ciento del mercado estadounidense de los retenes de acero. En 1986, Nucor también adquirió a una empresa fabricante de cojinetes de acero, la cual dijo Iverson: "encaja muy bien con nuestro negocio, nuestras políticas y nuestro personal".

A principios de 1986, Iverson anunció planes para una planta revolucionaria en Crawfordsville, Indiana, que sería la primera miniacerera del mundo en fabricar acero laminado o plano, el último bastión de las fabricantes integradas. Este mercado sólo era dos veces más grande que el mercado existente para los productos de las miniacereras. La apuesta a la nueva tecnología sería de 250 millones de dólares. Se esperaba que esta planta redujera a la mitad los tres dólares de mano de obra por tonelada de los fabricantes integrados y que ahorrara entre 50 y 75 dólares sobre un precio de venta de 400 dólares por tonelada. Si funcionaba, las utilidades que produjera sólo esta planta se acercarían a las que genera toda la corporación. *Forbes* comentó: "Si hay una miniacerera que pueda enfrentar ese reto, esa es Nucor. Pero cabe esperar que, en esta ocasión, las cosas sean más rudas". Si tenía éxito, Nucor tendría los derechos de la licencia para las próximas dos plantas que se construirían en el mundo con esta tecnología.

La empresa había gastado muchos millones tratando de desarrollar el proceso cuando se enteró que una empresa alemana había tenido ciertos avances prometedores. En la primavera de 1986, Aycock viajó a Alemania para ver la máquina piloto en SMS Schloemann-Siemag AG. En diciembre, los alemanes viajaron a Charlotte para la que suponían sería la primera de muchas reuniones que tendrían lugar para llegar a un acuerdo con Nucor. Iverson los dejó atónitos cuando dijo que la empresa estaba lista para iniciar la construcción de la primera planta de este tipo.

Keith Busse fue el encargado de construir la planta de lámina de acero de Crawfordsville, Indiana. El proceso de poner en marcha esta planta fue tan emocionante que sirvió de base para un libro muy vendido escrito por Robert Preston, el cual se presentó en entregas en *The New Yorker*. Preston relataba una conversación entre Iverson y Busse que tuvo lugar en una cena durante la construcción. Cuando pensaba en el futuro a Busse le preocupaba que Nucor, algún día, se pudiera convertir en algo parecido a Big Steel y preguntó: "¿Cómo podremos lograr que Nucor crezca sin expandir su burocracia?". Habló de los vicepresidentes que se amontonaban sobre más vicepresidentes, el exceso de departamentos de investigación, los asistentes de los asistentes y así sucesivamente. Iverson coincidió. Busse sugirió con toda seriedad: "Tal vez necesitaremos vicepresidentes de grupo". La acalorada respuesta de Iverson fue: "¿Quiere acabar con la empresa? Ése es el pensamiento de la vieja escuela de administración de Harvard. Eso sólo entorpecería el camino, nos provocaría demoras". Dijo que, antes de añadir otro nivel de administradores, la empresa se podía duplicar cuando menos a 2000 millones de dólares. "Espero que cuando llegue el momento de que la empresa tenga vicepresidentes de grupo yo ya me encuentre cobrando el Seguro Social."

La apuesta depositada a la nueva planta produjo dividendos y Busse, su gerente general, se convirtió en un hombre clave en Nucor. La nueva acerera inició sus operaciones en agosto de 1989 y llegó a 15 por ciento de su capacidad a finales de ese año. En junio de 1990 registró su primer mes rentable y Nucor anunció la construcción de una segunda planta en Arkansas.

En diciembre de 1992, Nucor firmó una carta de intención con Oregon Steel Mills para la construcción de una planta de lámina en la costa occidental, la cual comenzaría a construirse en 1994. Este proyecto fue cancelado más adelante. Iverson se preguntaba de dónde saldría el suministro de la chatarra de acero para alimentar las miniacereras y cuál sería su costo en el futuro. Así que a principios de 1993 Nucor anunció que construiría una planta en Trinidad para suministrar lingotes de carburo de hierro a sus acereras. Esta innovadora planta costaría 60 millones de dólares y tardaría año y medio en construirse. En 1994 las tres plantas de lámina existentes fueron ampliadas y se anunció que se construiría una nueva planta de lámina en Carolina del Sur, la cual costaría 500 millones de dólares, produciría 1.8 millones de toneladas e iniciaría operaciones a principios de 1997.

En 1987, Nucor, en una jugada que *The New York Times* calificara como "el proyecto más ambicioso de la empresa hasta la fecha", constituyó una empresa conjunta con Yamato Kogyo Ltd. para, en franco desafío a las tres grandes empresas siderúrgicas integradas, fabricar productos estructurales de acero en una siderúrgica en el río Mississippi. Se nombró a John Correnti para que se hiciera cargo de la operación. Éste construyó Nucor-Yamato y después, cuando arrancó en 1988, fue nombrado su gerente general. En 1991 asombró a mucha gente cuando decidió que en 1994 duplicaría la capacidad de Nucor-Yamato. La planta se convirtió en la división más grande de Nucor y el productor de vigas compuestas anchas más grande de Estados Unidos. En 1995 la única otra empresa que también producía vigas compuestas anchas estructurales de acero que quedaba en el país era Bethlehem Steel, y tenía planes para salirse del negocio.

Nucor puso en marcha su primera planta en la que fabricaría productos de metal para edificios en 1987. Una segunda planta de productos de metal para edificios inició sus operaciones a finales de 1996 en Carolina del Sur, y se anunció que en 1997 comenzaría a operar una nueva planta de planchas de acero en Alabama. A finales de 1997 la planta de lámina de Arkansas estaba pasando por una expansión de 120 millones de dólares para incluir una galvanizadora.

En 1995, Nucor participó en su primera empresa internacional: un ambicioso proyecto con la Companhia Siderurgica National de Brasil para construir una siderúrgica de 700 millones de dólares en el estado de Ceara. Aun cuando otras miniacereras estaban cerrando tratos para comprar y vender en el extranjero, Nucor estaba planeando enviar hierro de Brasil a Trinidad para procesarlo ahí.

Nucor estableció récords de ventas y de utilidades netas en 1997. En la primavera de 1998, cuando Iverson estaba cerca de cumplir 73 años comentó: "La gente me pregunta que cuándo pienso retirarme. Les contesto que la edad obligatoria para jubilarse son los 95 años, pero que podría cambiarla cuando los cumpla". El mundo se asombró cuando, en octubre de 1998, Ken Iverson abandonó el consejo de administración y, a finales de ese año, se retiró de la presidencia del mismo. Aun cuando las ventas de 1998 disminuyeron uno por ciento y las utilidades netas 10 por ciento, la gerencia hizo una serie de inversiones a largo plazo y acabó con inversiones que estaban devorando dinero. La nueva planta de vapor de Carolina del Sur inició sus actividades y se realizó la expansión de la planta de lámina de Arkansas. También se anunciaron planes para la construcción de una planta de lámina de acero en Hertford, Carolina del Norte. Con ella la capacidad total de producción de acero de Nucor aumentaría a 12 millones de toneladas al año. Es más, se consideró que la planta de Trinidad, que resultó mucho más cara de lo que se había esperado en un principio, era un fracaso, así que se cerró. Al final los directores autorizaron la readquisición de un máximo de cinco millones de acciones de las emisiones de Nucor.

No obstante, las tendencias a la baja de Nucor persistieron. En 1999 las ventas y las utilidades habían disminuido tres y siete por ciento respectivamente (véase el apéndice 1, que contiene estados financieros, y el apéndice 2 que contiene razones financieras). Sin embargo, al parecer estas tendencias no afectaron las inversiones de la empresa. Las expansiones en las acereras continuaron y se inició la construcción de una tercera planta de sistemas para edificios en Texas. Nucor estaba muy activa buscando una plaza para edificar una planta de vigas en el nordeste. Con el fin de constituir una empresa conjunta para comercializar la tecnología de fundición de tiras, firmó una carta de intención con una empresa australiana y una japonesa. Para entender los retos que afrontaba Nucor es preciso comprender las tendencias de la industria, la tecnología y las ambientales en las décadas de los ochenta y los noventa.

La industria siderúrgica de Estados Unidos en la década de los ochenta

Los primeros años de la década de los ochenta habían sido los peores para la industria siderúrgica en muchas décadas. Los datos presentados por el American Iron and Steel Institute mostraban que los embarques habían caído de 100 millones de toneladas en 1979 a niveles de casi 80 toneladas en 1980 y 1981. La caída había sido provocada por la desaceleración de la economía, sobre todo en las ventas de automóviles. En 1986, cuando la capacidad de la industria era de 130 millones de toneladas, se esperaba que continuaran la reducción del consumo per cápita y el movimiento hacia una capacidad de entre 90 y 100 millones de toneladas. El presidente del consejo de Armco preveía que habría "millones de toneladas en busca de un mercado que no existe, por lo cual sería preciso eliminar el exceso de capacidad".

Las grandes empresas siderúrgicas integradas, como U.S. Steel y Armco, que representaban la parte más grande de la industria, fueron las más afectadas. *The Wall Street Journal* decía: "La caída es resultado de problemas como los altos costos de la mano de obra y de la energía en la minería y el procesamiento del hierro bruto, así como de la ausencia de utilidades y de capital para modernizar las plantas, y la presencia de gerencias conservadoras que no han querido correr riesgos".

Estas empresas producían una amplia variedad de aceros, sobre todo a partir de mineral bruto procesado en altos hornos. Éstos habían tenido dificultad para competir contra las importaciones, que por lo general provenían de Japón, y habían perdido participación de mercado ante las importaciones. Así las cosas, buscaron la protección de cuotas para las importaciones. El acero importado representaba 20 por ciento del acero consumido en Estados Unidos, cifra superior a la de 12 por ciento de principios de la década de los setenta. La participación de Estados Unidos en la producción mundial de acero en bruto disminuyó de 19 a 14 por ciento en ese periodo. Las importaciones de productos de barra ligera representaban menos de nueve por ciento de la cantidad de estos productos que se consumía en Estados Unidos en 1981, según el Departamento de Comercio, mientras que las importaciones de alambrón sumaron 23 por ciento del total consumido en el país.

Según *Iron Age*, las exportaciones, como porcentaje de los embarques de 1985, fueron de 34 por ciento para Nippon, 26 por ciento para British Steel, 30 por ciento para Krupp, 49 por ciento para USINOR de Francia y menos de uno por ciento para cada uno de los productores estadounidenses que aparecían en la lista. Los expertos en acero coincidían en que las importaciones sumarían un promedio de 23 por ciento del mercado en la segunda mitad de la década de los ochenta.

Iverson era uno de los pocos de la industria siderúrgica que se opuso a que se restringieran las importaciones. Consideraba que la industria siderúrgica de Estados Unidos era obsoleta y que debía cambiar.

> *A los estadounidenses nos han hecho creer en nuestra superioridad técnica. Durante muchas generaciones un flujo continuo de nuevos inventos y técnicas de producción nos permitió ir muy adelante del resto del mundo, tanto en volumen como en eficiencia de producción. En muchos terrenos esto ha dejado de ser así y, en particular, en la industria siderúrgica. En los pasados 30 años casi todos los avances importantes en la producción siderúrgica se dieron fuera de Estados Unidos. Sería un error dejar de reconocer lo mucho que el gobierno ha contribuido al deterioro tecnológico de la industria siderúrgica. Los calendarios de depreciación alejados de la realidad, los altos impuestos que pagan las empresas, el exceso de regulación y los duelos a muerte para reducir los precios del acero han dificultado que la industria siderúrgica estadounidense genere o tome a préstamo los grandes montos de capital que se requieren para su modernización.*

A finales de la década de los ochenta las plantas integradas estaban actuando con rapidez para volver a entrar al juego: se estaban reestructurando y también estaban recortando capacidad, abandonando líneas no rentables, enfocando los productos y tratando de responder al mercado. La industria registró un pronunciado viraje hacia la segmentación. Los productores integrados se enfocaron sobre todo en los grados estructurales y el laminado: las compañías siderúrgicas reorganizadas se enfocaron en una variedad limitada de productos; las miniacereras dominaban las áreas de los productos de barra y estructuras ligeras; y las empresas de acero especializado buscaban nichos. Se registró un cierre acelerado de plantas viejas, algunas empresas eliminaron productos y otras instituyeron nuevas líneas de productos con nuevas tecnologías. Las plantas que producían muchas toneladas se reestructuraron para poder fabricar láminas, planchas, vigas estructurales, barras de grado, productos tubulares y tuberías grandes, lo cual condujo al resurgimiento de plantas especializadas: fabricantes de barras con acabado en frío, plantas independientes de tiras y miniacereras.

El camino para las siderúrgicas integradas no fue fácil. Como apuntó *Purchasing*, las leyes fiscales y las reglas contables demoraron el cierre de plantas ineficientes. Para cerrar una planta de 10 000 personas una empresa podría requerir una reserva de 100 millones de dólares en efectivo para financiar las prestaciones de salud, las pensiones y las obligaciones del seguro. El presidente del consejo de Armco comentó: "Cuando se plantea un cierre, las obligaciones asociadas a él son tan cuantiosas que no tardarían en devastar el balance general de una empresa".

Habían surgido empresas conjuntas con el fin de producir acero para un mercado o región específicos. El presidente del consejo de USX consideró que eran "un nuevo pliegue muy importante en la batalla que estaba lidiando el acero para sobrevivir —y añadió—: "Si hace 20 años hubiera existido una mayor cantidad de empresas conjuntas como éstas, la industria siderúrgica de Estados Unidos tal vez habría construido sólo la mitad de la docena y fracción de laminadoras de tira en caliente que erigió en esos años, y el actual exceso de capacidad se habría evitado".

El American Iron and Steel Institute reportó que en 1988 la producción había sido de 99.3 millones de toneladas, cifra superior a la de 89.2 millones de toneladas en 1987, y la más alta en siete años. Como resultado de los progra-

mas de modernización, 60.9 por ciento de la producción provenía de las fundidoras continuas. Las exportaciones de acero aumentaron y las importaciones disminuyeron. Algunos expertos del campo del acero pensaban que Estados Unidos ahora tenía costos que podían competir con los de Japón. Sin embargo, 1989 resultó un año en el que, como decía *Metal Center News*, "había que esperar a que cayera el otro zapato". Una nueva recesión, el término de las restricciones voluntarias para la importación y las negociaciones laborales se interpusieron en el camino de la producción estadounidense de acero. La caída en la producción de automóviles y los bienes de consumo golpeó muy fuerte al acero laminado. Los asesores de AUJ le dijeron a MCN: "El mercado estadounidense del acero ha llegado a su máximo. El consumo de acero tiende a disminuir. Esperamos que en 1990 toda la demanda nacional se ubique por debajo de los 90 millones de toneladas".

La industria siderúrgica de Estados Unidos en la década de los noventa

La desaceleración económica de principios de la década de los noventa condujo a una disminución de la demanda de acero hasta inicios de 1993, pero en 1995 Estados Unidos estaba en el mejor mercado para el acero que se hubiera presentado en 20 años, y muchas empresas estaban construyendo nuevas miniacereras de laminado plano. Un artículo de *Business Week* de esa época decía que era "la carrera de las parecidas a Nucor". Seis años después de que Nucor fuera pionera en la introducción de la tecnología alemana de bajo costo en Crawfordsville, Indiana, la competencia por fin se estaba aprestando para competir. Se esperaba que 10 proyectos nuevos sumaran 20 millones de toneladas al año de acero laminado plano, lo que incrementaría la capacidad de Estados Unidos hasta 40 por ciento en 1998. Estas siderúrgicas abrieron sus puertas en 1997, justo cuando se esperaba que la industria entrara en una debilidad cíclica. No fue de sorprender que la competencia mundial aumentara y que las empresas que antes se habían concentrado en los mercados internos ahora emprendieran una carrera para convertirse en centrales globales de energía. El impulso hacia el exterior era algo nuevo para las empresas estadounidenses que se habían concentrado en defender sus mercados internos. Las miniacereras estadounidenses enfocaron su expansión internacional sobre todo a Asia y América del Sur.

Por otra parte, en 1994 U.S. Steel, el productor de acero integrado más grande de América del Norte, emprendió un importante proceso de reingeniería del negocio para mejorar el desempeño del cumplimiento de los pedidos y la satisfacción de los consumidores después de una década de reestructuración. Según el *Steel Times International*: "U.S. Steel tuvo que cambiar del todo la forma de desempeñar sus actividades. La reducción de los costos de trabajo y el incremento de la confiabilidad y la productividad hizo mucho para que la empresa pudiera mejorar su rentabilidad y competitividad. Sin embargo, quedó claro que esta organización más esbelta todavía tenía que implementar nuevas tecnologías y procesos de sus actividades para poder mantener una ventaja competitiva". Las metas del proyecto de reingeniería de los procesos de negocio incluían una importante reducción del tiempo del ciclo, niveles de inventario mucho más bajos, tiempos más breves de entrega de los pedidos y la capacidad para prometer fechas de entrega reales a los clientes. En 1995 la empresa instaló con éxito un software integrado para la planeación/producción/surtido de pedidos y los resultados fueron muy positivos. U.S. Steel consideraba que el proyecto de reingeniería la había posicionado para un futuro con mayor competencia, mercados más apretados y mayores expectativas de los clientes.

A finales de 1997, y de nueva cuenta en 1998, la caída de la demanda llevó a Nucor y a otras empresas estadounidenses a reducir mucho los precios para poder competir contra un brote de importaciones sin precedente. Para el último trimestre de 1998 estas importaciones habían llevado a que se presentaran quejas formales por comercio desleal ante las autoridades que regulaban el comercio en Estados Unidos, lo que provocó que los precios del acero en el mercado spot disminuyeran aún más en agosto y septiembre antes de estabilizarse. Un boletín de prensa firmado por William Daley, el secretario de Comercio de Estados Unidos, decía: "No toleraré ni permitiré que los trabajadores, las comunidades y las empresas estadounidenses carguen el peso de las políticas y las prácticas problemáticas de otras naciones. Somos la economía más abierta del mundo, pero no somos el basurero del mundo". A principios de 1999 el American Iron and Steel Institute (AISI) reportó, en la sección de opinión de su página web, las siguientes citas de Andrew Sharkey y Hank Barnette. Sharkey dijo: "Con la recesión de muchas economías del mundo, y sin señales de recuperación en el horizonte, no nos debe sorprender que ahora se considere que Estados Unidos es el único mercado confiable para bienes manufacturados. El enorme brote de las importaciones es la repercusión de la crisis asiática, créanme que ésta ya ha propinado su golpe. Tan sólo pregúntele a los 163 000 empleados de la industria siderúrgica de Estados Unidos".

En marzo de 1999 el Departamento de Comercio llegó a la conclusión de que seis países habían cometido *dumping* ilícito de acero inoxidable en Estados Unidos, con precios por debajo de los costos de producción o los precios de su mercado nacional. El Departamento de Comercio encontró que Canadá, Corea del Sur y Taiwán sólo eran culpables de *dumping*, mientras que Bélgica, Italia y Sudáfrica también otorgaban a los productores subsidios injustos que de hecho reducían los precios. No obstante, el 23 de junio de 1999 *The Wall Street Journal* reportaba que el Senado decididamente había rechazado el intento por restringir las importaciones estadounidenses de acero, a pesar de que la industria se había quejado de que un torrente de importaciones baratas la estaban sacando del negocio. Se cuenta que los asesores del presidente Clinton dijeron que si la iniciativa de ley era aprobada, era muy probable que el presidente la vetara. Los funcionarios administrativos se oponían al proyecto de ley porque ésta infringiría las leyes internacionales de comercio y colocaría a Estados Unidos en una situación abierta a las represalias.

El American Iron and Steel Institute (AISI) reportó que en mayo de 1999 las plantas siderúrgicas de Estados Unidos habían embarcado 8 330 000 toneladas netas, con un decre-

mento de 6.7 por ciento en comparación con las 8 927 000 toneladas netas embarcadas en mayo de 1998. También dijo que en los primeros cinco meses de 1999 los embarques sumaron 41 205 000 toneladas netas, o 10 por ciento menos que las del mismo periodo de 1998. Andrew Sharkey III, presidente y director general del AISI, dijo: "De nueva cuenta los datos de mayo muestran con claridad que la crisis del comercio siderúrgico de Eestados Unidos no ha terminado. Los altos niveles de *dumping* y las importaciones subsidiadas siguen afectando a las siderúrgicas estadounidenses y a sus empleados... además, los niveles de inventarios de acero siguen siendo excesivos y las tasas de las operaciones de acero siguen siendo muy bajas".

Al final de la década de los noventa Nucor era el segundo productor de acero más grande de Estados Unidos, después de USX. La capitalización de mercado de la empresa era más o menos el doble que la de su siguiente competidor más pequeño. Incluso en una industria apretada hay alguien que puede ganar. Nucor estaba en mejor posición porque la industria estaba muy fragmentada y había muchos competidores marginales.

La tecnología siderúrgica y la miniacerería

Un nuevo tipo de siderúrgica, la "miniacerería", había surgido en Estados Unidos durante la década de los setenta para competir con las plantas siderúrgicas integradas. Al principio la miniacerería utilizaba hornos de arco eléctrico para fabricar una estrecha línea de productos a partir de chatarra. Las miniacereras más importantes de Estados Unidos en la década de los ochenta eran Nucor, Florida Steel, Georgetown Steel, North Star Steel y Chaparral. En el periodo comprendido entre finales de la década de los setenta y la de los ochenta la participación de mercado de las siderúrgicas integradas disminuyó alrededor de 90 a 60 por ciento, más o menos, y las empresas siderúrgicas integradas, en promedio, registraron un rendimiento sobre el capital accionario de siete por ciento, mientras que las miniacereras registraron en promedio 14 y algunas, como Nucor, llegaron a cerca de 25 por ciento. En la década de los noventa las miniacereras triplicaron su producción y captaron 17 por ciento de los embarques nacionales. Es más, la participación de mercado de las siderúrgicas integradas cayó a alrededor de 40 por ciento, mientras que la participación de las miniacereras aumentó a 23 por ciento, las acereras reconstruidas incrementaron su participación de 11 a 28 por ciento, y las plantas especializadas incrementaron su participación de uno a seis por ciento.

Algunos expertos creían que una tecnología relativamente nueva, el horno de arco eléctrico con doble casco, ayudaría a las miniacereras a incrementar la producción, a reducir los costos y a ganar participación de mercado. Según el *Pittsburgh Business Times*: "Con un horno de doble casco se llena un casco (la cámara que contiene la chatarra que se fundirá) y se calienta. Mientras se calienta el primer casco, se va llenando el segundo. Cuando se termina de calentar el material del primer casco, los electrodos pasan al otro. El primer casco es vaciado y rellenado antes de que el segundo se caliente". Esto incrementó la producción 60 por ciento. La producción con doble casco había sido adoptada en muchos lugares en años recientes. Por ejemplo, Nucor Steel comenzó a operar un horno de doble casco en noviembre de 1996 en Berkeley, Carolina del Sur, e instaló otro en Norfolk, Nebraska, que comenzó a trabajar en 1997. Rodney Mott, vicepresidente y gerente general de Nucor-Berkeley, dijo: "Todo el mundo acepta que lo del doble casco es una buena idea porque permite gran flexibilidad de operación. Sin embargo, este movimiento hacia los hornos de doble casco podría presentar problemas debido a la disponibilidad de chatarra. Como dijera Ralph Smaller, vicepresidente de tecnología de procesos de Kvaerner, citado en octubre de 1997 en el *Pittsburgh Business Times*: "Las innovaciones que alimentan la producción de acero laminado plano de los hornos eléctricos incrementará la demanda de hierro viejo y otras alternativas de calidad. Los cambios tecnológicos apenas están comenzando y se acelerarán en los próximos años".

Según un artículo de *Industry Week*, publicado en septiembre de 1997, los fabricantes de acero de todo el mundo ahora estaban vigilando de forma estrecha el desarrollo de la tecnología de "fundición continua de tiras", que podría significar el siguiente gran salto en el avance de la industria. "El objetivo de la fundición de tiras es producir delgadas tiras de acero (de entre uno y cuatro mm) a medida que el acero líquido fluye de un tonel (el recipiente fijo que recibía el acero derretido del caldero). Eliminaría la etapa de fundición de láminas y toda la laminación ahora tendría lugar en una laminadora en caliente". Se decía que la fundición de tiras presentaba algunos retos tecnológicos muy difíciles, pero empresas de Alemania, Francia, Japón, Australia, Italia y Canadá habían emprendido proyectos de fundición de tiras. De hecho, todo el trabajo importante del desarrollo de la fundición de tiras estaba ocurriendo fuera de Estados Unidos.

Larry Kavanaph, vicepresidente de producción y tecnología del American Iron and Steel Institute, dijo: "La industria siderúrgica es de mucha tecnología, pero nadie lo sabe". Las siderúrgicas más productivas de hoy incorporan prácticas metalúrgicas avanzadas, sofisticados sensores de control de los procesos, controles de computadora de vanguardia y los más recientes perfeccionamientos de la tecnología de la función continua y las laminadoras. Michael Shot, vicepresidente de producción de Carpenter Technology Corp., de Reading, Pennsylvania, una compañía de aceros especializados y aleaciones de primer grado, dijo: "Uno no sobrevive en esta industria a menos que cuente con la tecnología para fabricar los mejores productos del mundo de la manera más eficiente".

Cuestiones ambientales y políticas

No todas las partes interesadas estaban contentas con la forma en que Nucor hacía las cosas. En junio de 1998 *Waste News* reportó que la acerera de Nucor en Crawfordsville, Indiana, había recibido un citatorio de la Environmental Protection Agency de Estados Unidos por supuesta violación de las reglas federales y estatales a favor del aire limpio. Además del incidente de Indiana, también se manifestaron preocupaciones en Carolina del Norte. En concreto, la

Pamlico-Tar River Foundation, la NC Coastal Federation y el Environmental Defense Fund estaban muy preocupados porque el estado había decidido permitir que la empresa comenzara a construir antes de que se terminara un estudio de impacto ambiental. Según el sitio web de *News & Observer*, "Los grupos ambientalistas dicen que la fundidora descargará 6720 toneladas de contaminantes al aire cada año".

Es más, había otras preocupaciones en torno a la apresurada autorización de la planta que se estaba construyendo en Hertford County. En primer lugar, esta planta estaba ubicada en las orillas de uno de los tramos más importantes y sensibles del Chowan, un importante tributario del tesoro nacional de la Sonda de Albermarle y el último bastión de la que fuera una vibrante pesquería de arenque de río del estado. Carolina del Norte aprobó una ley en 1997 que requería la restauración de esta pesquería por medio de una combinación de medidas diseñadas para prevenir la pesca excesiva, restaurar los hábitat para el desove y los criaderos y mejorar la calidad del agua del Chowan. Según un artículo publicado en el *Business Journal*: "La nueva ley federal requiere poner un cuidado extraordinario para proteger el hábitat esencial del arenque que desova corriente arriba". En segundo lugar estaban las preocupaciones en torno al exceso de incentivos que el estado le otorgó a Nucor para convencerla de que construyera la siderúrgica de 300 millones de dólares en Carolina del Norte. Algunos dudaban si la promesa de 300 empleos bien remunerados en Hertford County valían los 155 millones de incentivos fiscales que el estado le estaba otorgando a Nucor para que se ubicara ahí.

Evolución de la administración

A medida que Nucor iba abriendo plantas nuevas, cada una de ellas se convertía en una división y se nombraba a un gerente general para ella, con toda la responsabilidad de todos los aspectos del negocio. La oficina corporativa no se inmiscuía en el funcionamiento rutinario de las divisiones. Las compras, la contratación y los despidos o la contabilidad de la división no estaban centralizados. A principios de 1999 el *staff* total de la corporación seguía siendo de menos de 25 personas, incluido el personal de oficina.

En 1984, Dave Aycock se trasladó a la oficina corporativa con el puesto de presidente. Ken Iverson era director general y presidente del consejo. Iverson, Aycock y Sam Siegel operaban como consejo ejecutivo, proporcionando la dirección general de la corporación. En 1990, Aycock, que había invertido su dinero muy bien, era dueño de más de 600 000 acciones de Nucor, cinco hoteles y granjas en tres estados, y estaba a punto de retirarse. Tenía 60 años, cinco menos que Iverson, y le preocupaba que si esperaba, cabía la posibilidad de que ambos salieran de la empresa al mismo tiempo. Dos personas sobresalían como posibles candidatos para la presidencia. Keith Busse y John Correnti. En noviembre Iverson llamó a Correnti al aeropuerto de Charlotte y le ofreció el puesto. Aycock comentó: "Keith Busse era mi elegido, pero perdí la votación". En junio de 1991, Aycock se retiró y Keith Busse abandonó Nucor con el fin de construir un taller de laminación independiente en Indiana para un grupo de inversionistas.

Por consiguiente, la dirección de la empresa quedó a cargo de Iverson, Correnti y Siegel. En 1993, Iverson tuvo problemas con su corazón y fue sometido a una cirugía mayor. En 1996 se dio a Correnti el puesto de presidente. El consejo de administración siempre había sido pequeño, compuesto por el equipo ejecutivo y uno o dos exvicepresidentes de Nucor. Varias organizaciones con bloques grandes de acciones de Nucor habían estado presionando a la empresa para que diversificara a los miembros del consejo y añadiera a directores del exterior. En 1996, Jim Hlavacek, director de una pequeña firma de consultoría y amigo de Iverson, fue añadido al consejo.

En el otoño de 1998, debido a la muerte de Jim Cunningham, sólo cinco miembros del consejo asistieron al consejo de administración. Casi al final Aycock leyó una moción, preparada por Siegel, que pedía que Ken Iverson fuera retirado del cargo de presidente. La moción fue secundada por Hlavacek y a continuación fue aprobada. En octubre se anunció que Iverson sería presidente emérito del consejo y director, pero después de ciertos desacuerdos se retiró por completo de la empresa. Se determinó que Iverson recibiría 500 000 dólares al año durante cinco años. Aycock abandonó su retiro para asumir la presidencia del consejo.

Los detalles de la partida de Iverson no se conocieron sino hasta junio de 1999, cuando John Correnti renunció después de tener desacuerdos con el consejo y Aycock ocupó su lugar. Todo esto fue una verdadera sorpresa para los inversionistas y provocó que el precio de las acciones cayera 10 por ciento. Siegel comentó: "El consejo pensó que Correnti no era la persona indicada para dirigir a Nucor en el siglo XXI". Aycock aseguró a todo el mundo que no tenía problema alguno para volver a su retiro tan pronto como se encontrara a los reemplazos.

En diciembre de 1999, Correnti se convirtió en presidente del consejo de Birmingham Steel, una empresa rival que tenía un staff corporativo con la asombrosa cantidad de 156 personas. Ante los cambios organizacionales en Nucor, pronosticó que la empresa tendría un *staff* fijo más grande y puso en duda su capacidad para seguir actuando con rapidez en el futuro: "Nucor está tratando de centralizar y de aplicar más vigilancia. Eso no es lo que consiguió que la empresa creciera hasta llegar a lo que es en la actualidad".

Aycock siguió sumando directores del exterior al consejo. Nombró a Harvey Gantt, quien era director de su propio despacho de arquitectos y exalcalde de Charlotte; a Victoria Haynes, que formalmente era directora de tecnología de BF Goodrich; y a Peter Browning, que era el más alto ejecutivo de Sonoco (en los apéndices 3 y 4 se presentan notas biográficas de los miembros del consejo y los administradores ejecutivos). Lo que siguió fue incrementar el *staff* de la oficina corporativa sumando un nivel de vicepresidentes ejecutivos para las cuatro áreas de negocios y sumando dos puestos de especialista en planeación estratégica y tecnología siderúrgica. Cuando Siegel se retiró, Aycock promovió a Terry Lisenby al puesto de director de finanzas y tesorero, y contrató a un director de TI que dependería de Lisenby (véase las figuras 1 y 2 que contienen los organigramas de 2000 y 2004).

Jim Coblin, vicepresidente de recursos humanos, consideraba que era necesario que la gerencia fuera más grande:

FIGURA 1 Organigrama de Nucor en 2000

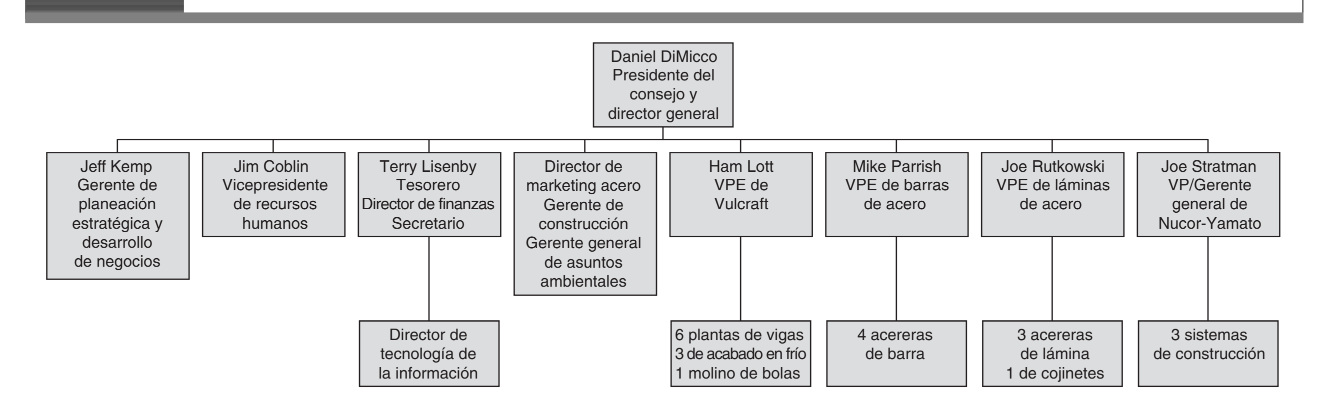
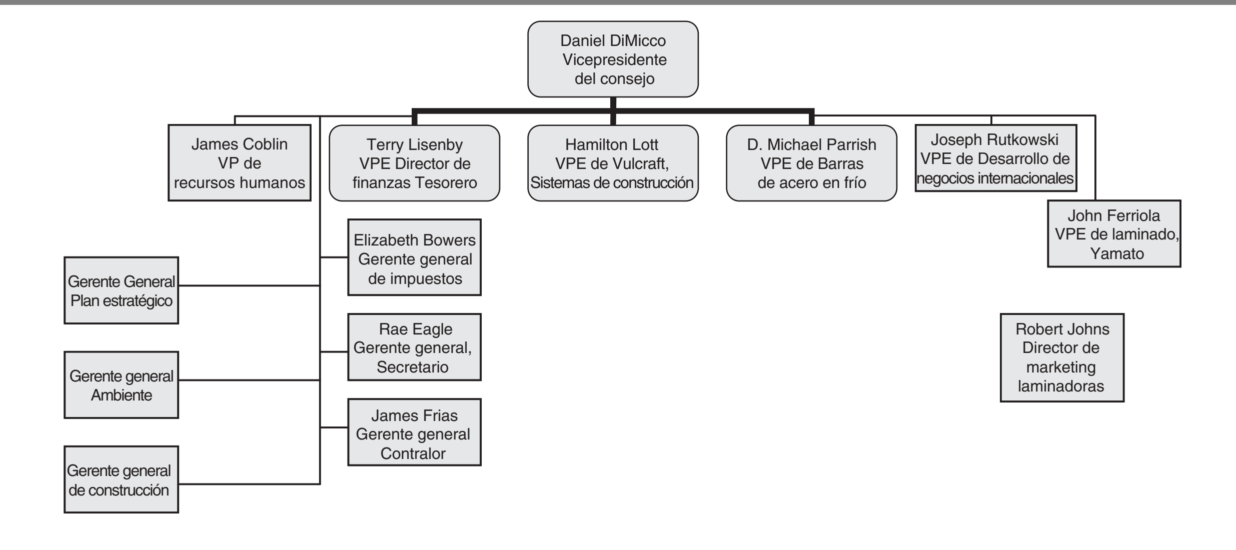


FIGURA 2 Organigrama de directores ejecutivos de Nucor, 2004



"No tiene nada de malo parecerse más a otras empresas". Señaló que las diversas divisiones hacían sus tarjetas de visita y las señales de la planta de distintas maneras, y que algunas ni siquiera querían tener una señal de Nucor. En ocasiones seis vendedores diferentes de Nucor visitaban al mismo cliente. Dijo: "En las plantas no hay un gerente de recursos humanos, así que por lo menos necesitamos dar capacitación adicional a la persona que se encarga de desempeñar la mayor parte de ese trabajo en la planta". Con las nuevas adiciones habría un director de tecnología de la información y dos importantes comités, uno para cuestiones ambientales y otro para auditoría.

Creía que el viejo espacio de control de 20 había funcionado bien cuando había menos competencia, pero consideraba "ridículo" e "imposible administrar debidamente sin saber qué está pasando. Los altos directivos han dejado de tener contacto con la empresa completa". Coblin se mostró optimista porque consideraba que el hecho de tener vicepresidentes ejecutivos mejoraría la administración. Las tres reuniones anuales de los gerentes generales habían ido aumentando de forma más o menos lenta, pasando de día y medio a dos días y medio, y ahora estaban más enfocadas. Los nuevos puestos de VPE aportarían una perspectiva respecto al nivel de cada planta. En lugar de 15 presentaciones individuales detalladas, cada gerente general se encargaría de hacer una breve presentación de cinco minutos y después se haría una presentación a fondo del grupo, con participación del equipo. Lisenby se había encargado de impartir cierta capacitación y, después, las divisiones habían hecho un trabajo bastante bueno con un análisis FODA. Coblin pensó que estos cambios convertirían a Nucor en un jugador global más fuerte.

Para Jeff Kemp, el nuevo gerente general de planeación estratégica y desarrollo de negocios, la cuestión más importante era cómo sostener el crecimiento de los ingresos. En la industria siderúrgica estadounidense había demasiados competidores marginales. Poco tiempo atrás el gobierno de Estados Unidos había agravado el problema otorgando cerca de 1000 millones de dólares a nueve acereras, lo cual simplemente les permitía ir jalando, pero debilitaba a la industria. Él estaba buscando oportunidades para Nucor dentro de la industria siderúrgica. Se preguntaba por qué Nucor había comprado una compañía de cojinetes. Su experiencia en la industria química sugería que Nucor debía establecer una posición de superioridad y crecer en el ámbito global, dirigiendo la competencia de la industria en lugar de reaccionando a ella. Argumentaba que una empresa debía proteger su posición general de mercado, lo cual podía significar sacrificios para las plantas individuales. A Aycock le agradaba la formación de Kemp en derecho y contabilidad, y específicamente había buscado a alguien de fuera de la industria siderúrgica para que encabezara la planeación estratégica de Nucor. En junio de 2000, Kemp había realizado estudios de otras industrias del mercado estadounidense y preparado un documento de trabajo que identificaba algunas oportunidades que ameritaban mayor análisis.

Aycock observó: "Toda empresa llega a un nivel. No se puede simplemente andar por ahí construyendo plantas para crecer. ¿Cómo se sube al siguiente nivel? Yo no diría que es un punto de quiebre, sino que es necesario tener nuestra visión estratégica y nuestros planes estratégicos —y añadió—: Estamos empezando las primeras sesiones de planeación estratégica en la historia de Nucor, antes no eran necesarias". Sus conclusiones fueron en parte resultado de un estudio de imagen que había realizado la empresa.

A principios de 2000, Nucor pidió a una firma externa de consultoría que realizara una encuesta de imagen de la empresa, según la veían los 10 o 15 altos directivos, lo que incluía a la oficina corporativa. También reunió las opiniones de algunos analistas y personas de los medios. Al analizar la encuesta se veía que los administradores seguían coincidiendo en que Nucor valoraba el afán de correr riesgos, la innovación y la estructura administrativa esbelta, con empleados agresivos y muy trabajadores, que aceptaban la responsabilidad del fracaso al mismo tiempo que la oportunidad para triunfar. Al parecer, veían a la empresa como una que les daba la oportunidad de hacer negocios (no sólo de fabricar acero) en términos de valores y personalidad, y no sólo en términos de negocios. Cuando se les pidió que asociaran la persona de Nucor con una figura pública, la persona mencionada con más frecuencia fue John Wayne.

Al parecer, los gerentes de campo creían que el nuevo estrato de administración era necesario y no les preocupaba que hubiera menos descentralización. Les agradaba el nuevo equipo gerencial y los cambios que hasta el momento había realizado, sobre todo el que mejoró la comunicación con la oficina corporativa. No obstante, los gerentes corporativos creían que la empresa estaba cambiando mucho más rápido que los gerentes de división. También tenían una visión más positiva de la empresa respecto a cuestiones como qué tan buena era ésta en su comunidad o con el ambiente.

Las personas de los medios tenían una opinión positiva de Nucor, como empresa muy trabajadora y comprometida con sus empleados, una central de energía económica e innovadora, que corría riesgos. Quienes estaban más familiarizados con la empresa creían que ésta tenía que mejorar su labor de comunicar su visión durante un periodo de transición.

Aycock era de la opinión que Nucor debía reconocer con rapidez que era necesario desarrollar tecnología para todas las áreas de producción. Señaló la empresa conjunta para desarrollar una nueva fundición de tiras que fundiría el actual material de laminado plano de forma más acabada. El efecto podría ser "exponencial" y permitir que Nucor construyera plantas más pequeñas y más cerca de los mercados. Esto sería particularmente útil en la costa occidental. La empresa sería la dueña de los derechos en Estados Unidos y Brasil, y sus socios poseerían el resto. También tenía la vista puesta en la siguiente generación de acereras y esta vez quería ser dueño de los derechos. Alabó la habilidad de Iverson y su buen ojo para la tecnología, así como su compromiso con ella.

Estaba muy interesado en las adquisiciones, pero creía que éstas "deben encajar en términos estratégicos". Sería conveniente tener una laminadora de barra en la parte central del oeste medio y una planta de laminado plano en el nordeste. Existía una oportunidad muy importante en los edificios prefabricados. Aycock tenía la intención de concentrarse en el acero durante los próximos cinco o seis años y conseguir una tasa promedio de crecimiento de 15 por ciento al año. En el plazo de unos siete años le gustaría ver a Nucor preparada para avanzar a otras áreas. Decía que Nucor "ya había recogido las uvas que colgaban en la parte baja" y que debía ser cuidadosa en sus siguientes movimientos.

Daniel DiMicco asumió el cargo de presidente y director general de Nucor en septiembre de 2000, cuando David Aycock abandonó el puesto tal como se había planeado. Peter Browning fue elegido como presidente del consejo de administración y Aycock se retiró del consejo un año después.

En 2000 las ventas aumentaron 14 por ciento en comparación con las de 1999 y alcanzaron un nivel récord. Las utilidades también llegaron a un nivel récord, con 17 por ciento en comparación con los de 1999. El año había comenzado muy bien, pero se había debilitado en los últimos meses. Aun cuando Nucor siguió siendo rentable, otras empresas siderúrgicas estaban al borde de la quiebra. En Nueva York se estaba construyendo una planta de Vulcraft. Era la primera operación de la empresa en el nordeste y expandía su cobertura geográfica en una nueva región. Nucor también estaba tratando de dar un paso tecnológico de avanzada en la fundición de tiras en Crawfordsville, con el proceso llamado Castrip. Nucor vendió su proceso de molino de bolas y la operación de cojinetes porque no formaban parte del negocio central

En el informe anual de la empresa DiMicco esbozó los planes para 2000 y los siguientes: "Nuestras metas son alcanzar un crecimiento promedio anual de las utilidades de entre 10 y 15 por ciento en los próximos 10 años, para alcanzar un rendimiento muy superior a nuestro costo de capital, mantener un rendimiento promedio mínimo sobre

el capital accionario de 14 por ciento y alcanzar un rendimiento sobre las ventas de entre 8 y 10 por ciento. Nuestra estrategia se concentrará en hacer de Nucor un "líder del mercado" en cada uno de los negocios y los grupos de productos en los que competimos. Esto requiere importantes incrementos en la participación de mercado de muchos de nuestros productos centrales y el mantenimiento de la participación de mercado en los lugares donde ya tenemos la posición de líderes". Aunque señaló que sería imposible alcanzar este éxito aplicando la estrategia anterior de la construcción en terrenos verdes, agregó: "Ahora nos enfocaremos mucho en el crecimiento por medio de adquisiciones. También seguiremos creciendo con la comercialización de nuevas tecnologías disruptivas y de avanzada".

El acero y Nucor en el siglo xxi

A principios de 2001, *The Wall Street Journal* preveía que todos los fabricantes grandes de Estados Unidos, menos dos, registrarían pérdidas en el cuarto trimestre. Esperaba que AK Steel Holding Corp. y Nucor registraran utilidades en el cuarto trimestre de 2000 y que U.S Steel Group, una unidad de USX Corp., registrara utilidades excepto en el cuarto trimestre. El 1 de octubre más de 20 empresas siderúrgicas de Estados Unidos, entre las que se incluye Bethlehem Steel Corp. y LTV Corp., la tercera y la cuarta empresas productoras de acero más grandes de Estados Unidos, respectivamente, habían solicitado protección contra la quiebra. Más de una docena de productores estaban operando bajo la protección del Capítulo 11 de la Ley de quiebras de Estados Unidos, el cual les permitía conservar su participación de mercado vendiendo el acero a un precio más bajo que el de los fabricantes que no estaban protegidos por éste. El 20 de octubre *The Economist* decía que de las 14 empresas siderúrgicas que había seguido Standard & Poor's, sólo Nucor gozaba de una salud indiscutible. En el otoño de 2001, 25 por ciento de las empresas siderúrgicas del país estaban en procedimientos de quiebra, aun cuando Estados Unidos era el país del mundo que más acero importaba. Los expertos creían que casi la mitad de la industria siderúrgica estadounidense se vería obligada a cerrar sus puertas antes de que mejoraran las condiciones.

La industria siderúrgica mundial se encontraba en uno de los periodos más volátiles y poco rentables que hubiera vivido jamás, en parte debido a la inundación de acero que había enviado los precios a mínimos de hacía 20 años. Aun cuando los productores nacionales de acero se encontraban ahogados en números rojos, muchos fabricantes de acero extranjeros necesitaban con desesperación seguir vendiendo en el mercado estadounidense, relativamente abierto, para seguir siendo rentables. La industria estaba utilizando alrededor de 75 por ciento de su capacidad, un nivel demasiado bajo que no era rentable para muchas empresas. Tres empresas europeas (Usinor SA de Francia, Arbed SA de Luxemburgo y Aceralia Corp. de España) se habían fusionado para formar la empresa siderúrgica más grande del mundo. Dos empresas japonesas (NKK Corp. y Kawasaki Steel Corp.) se habían fusionado para formar la segunda empresa siderúrgica más grande del mundo. Estas nuevas megasiderúrgicas podían ser más fuertes que sus competidores estadounidenses, que eran menos eficientes, más pequeños y débiles en términos financieros que sus competidores de Asia y Europa. En este momento USX-U.S. Steel Group, el fabricante de acero más grande de Estados Unidos, sólo ocupaba el undécimo lugar entre los productores más grandes del mundo pero se esperaba que la industria continuara consolidándose.

Además de las exportaciones baratas, los productores estadounidenses de acero afrontaban precios más altos para la energía, una demanda debilitada de parte de las industrias cliente, reglas ambientales cada vez más estrictas y una estructura cambiante de costos entre los productores. Ante la debilitada economía, los precios de la energía recomenzaron a disminuir. Sin embargo, también lo hizo la demanda de la construcción, los automóviles y la maquinaria agrícola. Las reglas ambientales imponían costosas modificaciones y el cierre de plantas viejas, las cuales producían hollín, enormes nubes de ceniza y maloliente humo verde. En 1990 las miniacereras representaban 36 por ciento del mercado nacional del acero, pero en 2000 éstas eran más eficientes y se habían quedado con 50 por ciento del mercado, además, la competencia resultante había llevado a que los precios disminuyeran aún más.

El 2001 resultó ser uno de los peores para el acero. Debido a los hechos ocurridos el 11 de septiembre, se presentó una recesión y hubo un brote de importaciones. DiMicco rompió con la posición tradicional de Nucor de oponerse a la intervención del gobierno e hizo un importante esfuerzo para conseguir que impusiera aranceles. Dijo: "La necesidad de aplicar reglas al comercio es similar a la de imponer el cumplimiento de cualquier otra ley. Si dos comerciantes tienen su tienda uno junto al otro, pero uno vende mercancía robada con un enorme descuento, sabemos que ha llegado el momento de que intervenga la policía". En marzo de 2002 el presidente George W. Bush, tras una investigación de la International Trade Commission y la correspondiente recomendación, impuso aranceles antidumping como estipulaba la sección 201 de la Ley de Comercio de 1974. Esto restringía algunas importaciones de acero e imponía cuotas hasta de 30 por ciento a otras. Muchos se opusieron a esta medida, inclusive los usuarios de acero. El articulista George Will, en su editorial del 10 de marzo de 2002, criticaba a Bush por abandonar el libre comercio y señalaba que la protección impedía las acciones necesarias para reestructurar la industria siderúrgica de Estados Unidos mediante la reducción del exceso de capacidad. La Unión Europea de inmediato amenazó con represalias y apeló a la Organización Mundial del Comercio. En diciembre China impuso su programa trienal de aranceles para las importaciones. En 2002, después de que éstos se comenzaron a imponer, los precios del acero aumentaron 40 por ciento. En un año los precios del acero laminado en caliente habían aumentado 50 por ciento, a 260 dólares la tonelada, por encima del mínimo de 210 dólares en 20 años durante 2002. En 1980 el precio había sido de 361 dólares. En noviembre de 2003 la OMC se pronunció en contra de los aranceles y Bush, bajo la creciente presión de represalias, dio marcha atrás.

Aun cuando muchas empresas siderúrgicas fracasaron, Nucor pudo aprovechar las condiciones de debilidad. En

marzo de 2001, Nucor realizó su primera adquisición en 10 años, compró una miniacerera en Nueva York que pertenecía a Sumitomo Corp. Nucor había contratado a unas cinco personas para que ayudaran a planear adquisiciones futuras. DiMicco comentó: "Tardamos tres años para que nuestro equipo considerara que esto que estamos haciendo es lo correcto y para comenzar a hacer adquisiciones". Argumentó que en una industria que afrontaba enormes retos sería más barato comprar plantas que construirlas. La empresa compró los activos de Auburn Steel, que le dio una presencia comercial en el terreno de las barras en el nordeste y ayudó a la nueva planta de Vulcraft en Nueva York. A continuación la empresa adquirió ITEC Steel, líder en el naciente mercado de marcos de acero para calibradores de iluminación, y vio una oportunidad de ampliar agresivamente este mercado. Nucor incrementó más o menos un tercio a su capacidad de láminas mediante la adquisición de los activos de Trico Steel Co., de Alabama, por 120 millones de dólares. A principios de 2002 adquirió los activos de Birmingham Steel Corp. La compra de cuatro miniacereras por 650 millones de dólares fue la adquisición más grande en la historia de Nucor.

Además de efectuar adquisiciones para incrementar de forma eficiente su participación de mercado y su capacidad, Nucor estaba muy activa trabajando en nuevos procesos de producción que le pudieran proporcionar ventajas tecnológicas. En Estados Unidos y Brasil adquirió los derechos del prometedor proceso Castrip para fundición de tiras, es decir, el proceso para fundir directamente delgadas láminas de acero. Después de trabajar en el desarrollo del proceso en Indiana, inició la producción de tiempo completo en mayo de 2002 y produjo 7000 toneladas en los últimos 10 meses de 2002.

Más aún, en abril constituyó una empresa conjunta con CVRD, una empresa minera brasileña y el mayor productor del mundo de lingotes de hierro en bruto, con el fin de que juntas desarrollaran productos de bajo costo basados en hierro. El éxito en esta actividad le daría la posibilidad de fabricar acero combinando hierro en bruto y carbón, en lugar de utilizar chatarra.

Al final del año los ejecutivos de Nucor se sentían alentados por el decremento de la capacidad total de acero y lo que parecía una recuperación de los precios, a partir de mínimos récord, y esperaban una ligera mejora para 2002.

No obstante, 2002 resultó un año difícil para Nucor. Los ingresos aumentaron 11 por ciento y las utilidades mejoraron 43 por ciento, en comparación con las débiles cifras de 2001, pero no alcanzó las demás metas financieras. Nucor incrementó más de 25 por ciento su capacidad para producir acero. Con la vista puesta en 2003 la empresa anticipaba un año lleno de retos. Sin embargo, un ejecutivo comentó: "Nucor tiene la vieja costumbre de superar con éxito los reveses de la industria para salir más fuerte que antes. Esta vez no será distinto".

En 2003 los precios del acero aumentaron en Estados Unidos y Asia porque el ritmo de la demanda global siguió siendo superior al de la oferta en algunas áreas. China, con su economía floreciente, era el motor del mercado. Un artículo publicado en el *Wall Street Journal* el 15 de octubre citaba a Guy Dolle, el más alto ejecutivo de Arcelor SA de Luxemburgo, el fabricante de acero más grande del mundo en términos de productos de acero embarcados, que dijo: "China es el comodín para el equilibrio de la oferta y la demanda". Los precios mundiales no se dispararon de forma peligrosa porque la industria siderúrgica seguía afectada por el exceso de capacidad. No obstante, el hambre de acero de China y otros países que registraban rápido crecimiento se sumaban a su capacidad siderúrgica

Las importaciones de mercancías de acero que entraban a Estados Unidos cayeron 22 por ciento en agosto de 2003. Un dólar débil, la creciente demanda de China y los aranceles impuestos por el presidente Bush en 2002 ahuyentaron las importaciones. La capacidad nacional disminuyó, lo cual incrementó la utilización de capacidad de 77.2 a 93.4 por ciento, mientras los productores se consolidaban, algunas plantas estaban medio paradas o abandonaban los negocios. Los precios del mineral de hierro y la energía aumentaron, lo que afectó a los productores integrados. Las miniacereras vieron que sus costos aumentaban a medida que lo hacía la demanda mundial de chatarra. Por lo tanto, los fabricantes estadounidenses de acero incrementaron sus precios. En febrero de 2004 una creciente coalición de productores y consumidores estadounidenses de acero estaban considerando si debían pedir que se limitara la enorme cantidad de exportaciones de chatarra de acero de Estados Unidos, el mayor productor del mundo de chatarra de esta aleación. Este país había exportado alrededor de 12 millones de toneladas métricas de chatarra de acero en 2003, con un incremento de 21 por ciento en comparación con 2002. Es más, el precio de la chatarra de acero había aumentado 83 por ciento, en comparación con el año anterior, a 255 dólares la tonelada. Al mismo tiempo, el precio del acero laminado en caliente aumentó 30 por ciento a 360 dólares la tonelada. Otro resultado fue que el International Steel Group (ISG) reemplazó a Nucor como el productor de acero más rentable de Estados Unidos. El ISG fue creado cuando el inversionista Wilbur Ross comenzó a adquirir los productores tradicionales de acero de Estados Unidos que habían quebrado, entre otros a LTV, Bethlehem y Weirton. Estas siderúrgicas utilizaban hierro en bruto en lugar de chatarra.

Al final de 2003, Nucor hizo un comentario positivo cuando recordó a sus inversionistas que la empresa había sido rentable todos los trimestres desde que iniciara sus operaciones en 1966. Sin embargo, mientras Nucor establecía récords en la producción y los embarques de acero, sus ingresos netos disminuyeron 61 por ciento. Mientras la industria siderúrgica batallaba por salir de uno de sus ciclos bajos más profundos, con precios débiles y quiebras en toda la industria, Nucor incrementó su participación de mercado y se aferró a la rentabilidad. Siguió expandiendo sus negocios con la industria automotriz, prosiguió con su empresa conjunta en Brasil para producir hierro en lingotes de fundición, y constituyó una empresa conjunta con los japoneses y los chinos para fabricar hierro sin las materias primas usuales. En febrero de 2004 la empresa tenía "una perspectiva optimista respecto a la posibilidad de comercializar su promisorio proceso Castrip para fundir tiras en Estados Unidos y Brasil. Más aún, Nucor se sentía optimista porque el gobierno de Bush estaba aplicando las leyes del comercio

para limitar el *dumping* por medio de importaciones, con lo cual esperaba obtener márgenes más amplios.

La competencia global continuó. Nucor tenía buenos motivos para estar muy activa. Según el *Wall Street Journal*, la siderúrgica Posco de Pohan, Corea del Sur, había obtenido las utilidades más altas de la industria siderúrgica global hasta 2004. Es más, *Business Week* dijo que la empresa había desarrollado una nueva tecnología llamada Finex, que convierte el carbón y el mineral de hierro en hierro, sin coquizar ni sincronizar, y se esperaba que éste redujera los costos de producción cerca de una quinta parte y las emisiones nocivas 90 por ciento. La empresa también había expandido sus 80 plantas coreanas mediante una inversión en 14 empresas conjuntas con China. En diciembre de 2004 la demanda de China se había desacelerado y el país se había convertido en un exportador neto de acero, lo que generó preocupación por la posibilidad de un exceso de oferta mundial.

La consolidación global continuó. En octubre de 2004 la familia Mittal de Londres anunció que fusionaría su Ispat International NV con LNM Group e ISG para crear la siderúrgica más grande del mundo, con un ingreso anual estimado de 31 500 millones de dólares y una producción de 57 millones de toneladas. Esto abriría un nuevo capítulo para la consolidación de la industria que, en su mayor parte, había sido regional. Aun cuando la industria siderúrgica mundial sigue estando fragmentada en gran medida, con los cuatro productores de acero más importantes del mundo abasteciendo menos de 30 por ciento de la producción global, Mittal Steel tendrá alrededor de 40 por ciento del mercado estadounidense de acero laminado. Es más, Mittal, que tenía un largo historial de utilizar su escala para comprar materias primas a costos más bajos e importar técnicas de administración modernas a acereras estatales que antes eran ineficientes, estaba comprando ISG, una empresa estadounidense que ya poseía las acereras de costos más bajos y las utilidades más altas de Estados Unidos. En enero de 2005, Mittal anunció planes para comprar 37 por ciento del Human Valin Iron & Steel Group Co., de China.

Con una producción de unos 20 millones de toneladas métricas cada una, U.S. Steel y Nucor afrontan un entorno incierto mientras la industria se consolida. Algunos argumentan que si no crecen con rapidez podrían ser tomadas por fabricantes extranjeras que están tratando de entrar en Estados Unidos. Según *Business Week*, Karlis Kirsis, socio administrativo de World Steel Dynamics Inc., un servicio informativo, dijo: "En estos días todo está en juego" ante la fusión planeada de Mittal con ISG. Incluso cuando U.S. Steel y Nucor hacen ofertas por su cuenta, Posco de Corea del Sur y Arcelor de Bélgica podrían ganarles la jugada.

APÉNDICE 1A Balance General 2000-2004

Al	12/31/04	12/31/03	12/31/02	12/31/01	12/31/00
Activo					
Efectivo	779.05	350.33	219.00	462.35	490.58
Valores negociables	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Cuentas por cobrar	962.76	572.48	483.61	330.86	350.18
Total inventarios	1 239.89	560.40	588.99	466.69	461.15
Otros activos circulantes	193.26	137.35	157.34	133.80	79.53
Total activo circulante	3 174.96	1 620.56	1 448.94	1 393.70	1 381.44
Neto	2 818.31	2 817.14	2 932.06	2 365.66	2 329.42
Bruto	2 818.31	2 817.14	2 932.06	2 365.66	2 329.42
Depósitos y otros activos	139.95	54.66	n/a	n/a	n/a
Total activos	6 133.22	4 492.36	4 381.00	3 759.36	3 710.86
Pasivo					
Cuentas por pagar	471.55	329.86	247.23	189.24	203.33
Deuda circulante a largo plazo	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Gastos devengados	565.28	299.73	319.36	294.92	354.73
Impuestos sobre la renta	28.96	n/a	8.95	n/a	n/a
Otros pasivos circulantes	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Total pasivo circulante	1 065.79	629.59	575.54	484.16	558.06
Cargos diferidos/inc.	514.57	439.85	371.27	329.39	260.05
Deuda a largo plazo	923.55	903.55	878.55	460.45	460.45
Otras obligaciones a largo plazo	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Total pasivo	2 503.91	1972.99	1 825.36	1 274.00	1 278.56
Capital					
Interés minoritario	173.31	177.28	216.65	283.89	301.34
Acciones preferentes	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Acciones comunes	73.75	36.43	36.27	36.13	36.04
Superávit capital	147.21	117.40	99.40	81.19	71.49
Utilidades retenidas	3 688.56	2 641.71	2 641.58	2 538.88	2 478.79
Valores tesoro	451.96	453.46	454.26	454.74	455.37
Total capital	3 455.99	2 342.08	2 322.99	2 201.46	2 130.95
Total pasivo y capital	6 133.22	4 492.36	4 381.00	3 759.36	3 710.86

En millones de dólares
Fuente: Datos de Thomson Financial, página Web de Nucor.

APÉNDICE 1B Estado de resultados 2000-2004

Ejercicio al	12/31/04	12/31/03	12/31/02	12/31/01	12/31/00
Ventas netas	11 376.83	6 265.82	4 801.78	4 333.71	4 756.52
Costo de ventas	9 128.87	5 996.55	4 332.28	3 914.28	3 929.18
Utilidad bruta	2 247.96	269.27	469.50	419.43	827.34
Egresos para IyD	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Gastos de Admón, general y ventas	415.03	165.37	175.59	150.67	183.18
Depreciación y amort.	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Ingresos no oper.	−79.30	−12.4	−49.57	−82.87	−150.65
Pago intereses	22.35	24.63	14.29	6.53	n/a
Utilidad antes de impuestos	1 731.28	66.88	230.05	179.36	493.51
Prov. para impuesto sobre la renta	609.79	4.1	67.97	66.41	182.61
Interés minoritario	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Inversión realizada (pérdidas/utilidades)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Otros ingresos	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Utilidad neta antes de gastos extraordinarios	1 121.49	62.77	162.08	112.95	310.90
Gestos extraordinarios y Ops. descuento	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Utilidad neta	1 121.49	62.77	162.08	112.95	310.90

En millones de dólares
Fuente: Datos de la página web de Nucor de Thomson Financial.

APÉNDICE 2 Razones de valuación de Nucor, 2004

P/G (TT)	7.38
Porcentajes por acción	
Dividendo por acción	0.47
Valor en libros por acción	21.54
GPA plenamente repartidas	7.02
Utilidad por acción	71.21
Márgenes de utilidad	
Margen operativo	16.23
Margen utilidad neta	9.86
Margen utilidad bruta	19.88
Dividendos	
Rendimiento dividendo	1.13
Rendimiento dividendo – prom. 5 años	1.28
Dividendo por acción (TT)	0.52
Razón pago dividendo	6.66
Crecimiento (%)	
Crecimiento anual 5 años	35.60
Ingreso-crecimiento 5 años	23.19
Div/acción-crecimiento 5 años	12.57
GPA-crecimiento 5 años	32.58
Fortaleza financiera	
Razón rápida	1.63
Razón circulante	2.98
Deuda largo plazo a capital	26.72
Total deuda a capital	26.72
Rendimiento sobre capital por acción (ROE)	38.57
Rendimiento sobre activos (ROA)	25.40
Rendimiento sobre capital total invertido (ROIC)	33.33
Activo	
Rotación activo	1.85
Rotación inventario	

Fuente: Datos de Thomson Financial, sitio web de Nucor.

APÉNDICE 3 Consejo de administración y dirección ejecutiva

En 1990
Consejo: Iverson, Aycock, Cunningham, Siegel, Vandekieft.
Dirección ejecutiva: Iverson, Aycock, Siegel.

De 1991 a 1994
Consejo de administración: Iverson, Aycock, Siegel, Cunningham, Correnti.
Dirección ejecutiva: Iverson, Siegel, Correnti, Lisenby, Prichard.

De 1995 a 1996
Consejo de administración: Iverson, Aycock, Siegel, Cunningham, Correnti, Hlavacek.
Dirección ejecutiva: Iverson, Siegel, Correnti, Doherty, Prichard.

En 1997
Consejo de administración: Iverson, Aycock, Siegel, Cunningham, Correnti, Hlavacek.
Dirección ejecutiva: Iverson, Siegel, Correnti, Lisenby, Prichard.

En 1998
Consejo de administración: Aycock, Siegel, Correnti, Hlavacek, Browning, Gantt, Haynes.
Dirección ejecutiva: Aycock, Siegel, Correnti, Parrish, Rutowski, Lisenby, Prichard.

De 1999 a 2000
Consejo de administración: Aycock, Siegel, Hlavacek, Browning, Gantt, Haynes.
Dirección ejecutiva: Aycock, Lisenby, DiMicco, Lott, Parrish, Rutowski, Coblin, Prichard.

Depresión entre 2002 y 2003
Consejo de administración: Browning, Daley, DiMicco, Gantt, Haynes, Hlavacek, Milchovich, Waltermire.
Dirección ejecutiva: DiMicco, Lisenby, Ferriola, Lott, Parrish, Rutkowski, Coblin, Bowers, Frias, Johns, Laxton, Maero, Rowlan, Eagle (nuevo en 2003).



APÉNDICE 4 Biografías de algunos miembros del consejo y directores ejecutivos

Peter C. Browning fue presidente y director general de Sonoco Products Company y es presidente desde 1993. Antes de esa fecha fue presidente, presidente del consejo y director general de National Gypsum Company. Fue designado presidente del consejo de administración de Nucor en septiembre de 2000 y presidente no ejecutivo del consejo de Nucor cuando David Aycock se retiró en 2001.

Daniel R. DiMicco fue vicepresidente ejecutivo de Nucor-Yamato Steel, Nucor Steel Hertford (división de láminas) y Nucor Building Systems antes de ocupar el puesto de presidente. Obtuvo su grado de licenciatura en ingeniería, metalurgia y materiales en Brown University en 1972 y su grado de maestría en metalurgia en la Universidad de Pennsylvania en 1975. Trabajó en Republic Steel, en Cleveland, como director de proyectos e investigaciones metalúrgicas hasta que ingresó a Nucor en 1982 con el puesto de metalúrgico de la planta y gerente de control de calidad de Nucor Steel de Utah. En 1988 fue nombrado gerente de derretido y fundición. Fue nombrado gerente general de Nucor-Yamato en 1991 y vicepresidente en 1992. En septiembre de 2000 fue designado presidente y director general de Nucor. En 2001, cuando Aycock se retiró, ocupó los cargos de vicepresidente, presidente y director general de la misma empresa.

Harvey B. Gantt fue socio de Gantt Huberman Architects durante más de 25 años. También fue alcalde de Charlotte, Carolina del Norte, y participó en asuntos cívicos. Fue el primer afroestadounidense en graduarse en Clemson University. Ingresó al consejo de administración de Nucor en 1998.

Victoria F. Haynes es presidenta del Research Triangle Institute de Chapel Hill, Carolina del Norte. Hasta 2000 fue directora técnica de B.F. Goodrich Co. y vicepresidenta de su grupo de tecnología avanzada. Comenzó a trabajar en Goodrich en 1992 como vicepresidenta de investigación y desarrollo. Ingresó al consejo de administración de Nucor en 1998.

James D. Hlavacek es director administrativo del área de administración impulsada por el mercado. Fue vecino y amigo de toda la vida de Iverson. Ingresó al consejo de administración de Nucor en 1995.

Terry S. Lisenby es director de finanzas y vicepresidente ejecutivo. En 1976 obtuvo su grado de licenciatura en contaduría en la Universidad de Carolina del Norte, en Charlotte. Ocupó puestos gerenciales y contables en Seidman y Seidman, Harper Corporation of America and Concept Development, Inc. Ingresó a Nucor en septiembre de 1985 con el puesto de gerente de contabilidad financiera. Fue nombrado vicepresidente y contralor de la empresa en 1991 y asumió el cargo de director de finanzas el 1 de enero de 2000.

Hamilton Lott Jr. es vicepresidente ejecutivo para las operaciones de Vulcraft, las operaciones de acabado en frío en Nebraska y en la planta de molienda de Utah. Obtuvo su grado de licenciatura en ingeniería en la Universidad de Carolina del Sur en 1972, y después sirvió en la Marina de Estados Unidos. Ingresó a Nucor en 1975 con el puesto de ingeniero de diseño de la planta de Florence. Más adelante fue gerente de ingeniería y gerente de ventas de la división de Vulcraft de Nucor en Indiana. De 1987 a 1993 fue gerente general de la división de Vulcraft en Texas, y de 1993 a 1999 gerente general de Florence. Fue nombrado vicepresidente en 1988 e ingresó a la oficina ejecutiva en 1999.

D. Michael Parrish es vicepresidente ejecutivo de las cuatro acereras y de Nucor Fastener. Obtuvo su grado de licenciatura en ingeniería civil en la Universidad de Toledo en 1975. Ingresó a Nucor en septiembre de 1975 como ingeniero de diseño de Vulcraft y fue nombrado gerente de ingeniería de Vulcraft en 1981. En 1986 se trasladó a Alabama como gerente de producción y en 1989 regresó a Utah como vicepresidente y gerente general. En 1991 asumió la dirección general de Nucor Steel Texas y en 1995 la de Nucor Steel Arkansas. En enero de 1999 se trasladó a la oficina corporativa como vicepresidente ejecutivo.

Joseph A. Rutkowski es vicepresidente ejecutivo de Nucor Steel en Indiana, Arkansas y Berkeley (Carolina del Sur) y de Nucor Bearing Products. Obtuvo su grado de licenciatura en ingeniería de materiales en la John's Hopkins University en 1976. Ocupó el puesto de metalúrgico y gerente en Korf Lurgi Steeltec, North American Refractories, Georgetown Steel y Bethlehem Steel. Ingresó a Nucor en 1989 como gerente de acabado en frío en Nebraska y ocupó el cargo de gerente de derretido y fundición en Utah antes de pasar al de vicepresidente y gerente general de Nucor Steel en Darlington en 1992. En 1998 se trasladó a Hertford como vicepresidente y gerente general para supervisar la construcción de la nueva planta laminadora.

Estrategia de crecimiento de ONGC

C-24

K Yamini Aparna
Vivek Gupta

ICFAI University Press, Business School Case Development Centre

ONGC, la empresa más valiosa de India por su capitalización de mercado, está siguiendo una trayectoria de gran crecimiento. Está en camino de convertirse en un actor realmente integrado en el campo del petróleo y el gas.[1]

— Jigar Shah, director del Ala de Investigación de KR Choksey Shares & Securities Pvt Ltd.

En los próximos seis o siete años veremos a ONGC avanzando por una senda de crecimiento seguro. Ésta habrá aumentado la producción y el factor de recuperación y tendrá una buena cantidad de reservas acumuladas, tecnología de punta, recursos humanos motivados y competentes, además de una sólida situación financiera. Me gustaría que, en la medida de lo posible, ONGC pudiera suministrar todo el hidrocarburo que se necesita en India y que fuera reconocida por sus competencias y logros tanto dentro como fuera del país. Seremos reconocidos como una de las mejores empresas de exploración y producción de petróleo del mundo.[2]

— Subir Raha, presidente del Consejo y director general de ONGC

Introducción

The Oil and Natural Gas Corporation Limited (ONGC) es una de las empresas más grandes de India en el campo de la exploración y la producción de petróleo (EyP). La empresa gozaba de una posición dominante en el sector de los hidrocarburos del país, con una participación de 84 por ciento del mercado de la producción de petróleo crudo y gas. Alrededor de 57 por ciento de las licencias para la exploración de petróleo en India, para una superficie de más de 588 000 kilómetros cuadrados, pertenecían a ONGC. La empresa fue la primera en obtener una utilidad bruta de 100 000 millones de rupias en la historia de las empresas de India.

Los principales productos de ONGC eran petróleo, gas natural crudo, gas licuado de petróleo (LPG por sus siglas en inglés), keroseno y productos petroquímicos. En el ejercicio fiscal de 2002-2003 la empresa reportó ingresos por 353 872 millones de rupias y una utilidad neta de 105 293 millones de rupias. Con una capitalización de mercado de 15 000 millones de dólares, ONGC fue clasificada por *Business Week* en el lugar 260 de su lista de las 1000 empresas globales más grandes del mundo por su valor de mercado entre 2003 y 2004.

Desde mediados de la década de los noventa ONGC había afrontado el problema de una disminución en la producción de gas y petróleo bruto. La empresa se esforzó por consolidar su posición en el negocio adquiriendo activos petroleros extranjeros por medio de ONGC Videsh Limited (OVL), una subsidiaria de su propiedad. OVL fue constituida para ayudar a ONGC a tener un pie firme metido en el mercado internacional del petróleo. Con la adquisición de Mangalore Refinery and Petrochemicals Limited (MRPL), ONGC se convirtió en la primera empresa petrolera integrada de India.

Cuando el negocio central de ONGC comenzó a dar muestras de estancamiento, la empresa preparó un plan de diversificación masiva para entrar en actividades corriente abajo, como la comercializaciòn de LNG de diesel, nafta y keroseno. ONGC también estaba considerando oportunidades para una integración hacia delante en gas, petroquímicos y el sector energético. También anunció que tenía intención de entrar al negocio de los seguros y el de transportes en años próximos. Sin embargo, sus planes de diversificación sufrieron un gran revés cuando el gobierno de India anunció que la empresa se debía limitar a su negocio central, en lugar de aventurarse en áreas "no relacionadas".



Estrategia de crecimiento de ONGC fue preparado por K. Yamini Aparna bajo la dirección de Vivek Gupta. Reproducido con autorización de ICFAI Center for Management Research.

Antecedentes

Antes de la independencia en India había dos empresas que se dedicaban a la exploración de petróleo: Assam Oil Company, en el nordeste del país, y Attock Oil Company, en la zona del noroeste. Las dos lograron escasos resultados de su exploración dado que se suponía que grandes extensiones de India no eran aptas para buscar recursos petrolíferos y gas. Después de la independencia, el Gobierno de India se dio cuenta de la importancia de desarrollar el sector del gas y el petróleo para lograr una veloz industrialización. En la década de los cincuenta varias empresas privadas se dedicaron a la exploración de hidrocarburos en el país. No obstante, una parte considerable de las zonas marítimas no fueron objeto de grandes exploraciones.

A mediados de la década de los cincuenta el gobierno de India decidió buscar petróleo y gas natural en distintas zonas del país. El resultado fue la constitución de la Dirección de Petróleo y Gas Natural a finales de 1995, un organismo dependiente del Ministerio de Recursos Naturales e Investigación Científica. La dirección estaba compuesta por un equipo de geólogos especializados que provenían de la Oficina de Investigación Geológica de India. Sin embargo, poco después de que la dirección fue constituida, se volvió evidente que esta nueva dependencia no podría funcionar con eficiencia debido a que tenía pocas facultades administrativas y recursos.

En agosto de 1956 la dirección fue elevada al rango de comisión y se le dieron más facultades, pero seguiría bajo el control del gobierno de India. En octubre de 1959 el grado de dependencia de la comisión fue aumentado y sus facultades disminuidas, y, por una ley dictada por el Parlamento, se convirtió en un órgano estatutario. Esta ley fue conocida como la Ley de la ONGC, y establecía que las funciones principales de la Comisión del Petróleo y Gas Natural eran "planear, fomentar, organizar e instituir programas para el desarrollo de recursos petrolíferos; la producción y venta de petróleo y productos derivados producidos por la entidad; así como desempeñar otras funciones que el gobierno central le pudiera asignar de tiempo en tiempo".

La ONGC comenzó a trabajar. En las zonas territoriales descubrió nuevos recursos petrolíferos en Assam y constituyó una nueva provincia petrolera y la cuenca Cambay de Gujarat. La empresa inició sus operaciones marítimas a principios de la década de los setenta y descubrió un rico campo petrolífero en Bombay High. Con los hallazgos posteriores de enormes campos de petróleo y gas, los descubrimientos de hidrocarburos representaban más de 5 000 millones de toneladas métricas.

A principios de la década de los noventa, cuando el Gobierno de India adoptó la política de liberar la economía, los sectores centrales, que incluyen el petróleo, se dejaron de regular y ya no se pidieron licencias, al mismo tiempo, el gobierno se deshizo de algunos de sus intereses en empresas del sector público. Como resultado de la Ley de Sociedades de India de 1956, en febrero de 1994 la ONGC fue reestructurada como una sociedad de responsabilidad limitada y todos los negocios de la Comisión de Petróleo y Gas Natural fueron transferidos a Oil and Natural Gas Corporation Limited. Después de la transferencia que tuvo lugar en 1993, el Gobierno de India se deshizo de su interés de dos por ciento del capital por medio de una licitación. Más adelante ONGC aumentó su capital accionario otro dos por ciento ofreciendo acciones a los empleados. En 1997 se otorgó a la empresa la condición de "Navaratna".[3] En marzo de 1999 el gobierno de India vendió 10 por ciento más de su interés accionario en ONGC a Indian Oil Corporation (IOC) y 2.5 por ciento a la Gas Authority of India Limited (GAIL). Esto disminuyó aún más el interés que el Gobierno de India poseía en ONGC (véase la figura 1, en la que se presenta la distribución del capital accionario de ONGC).

FIGURA 1 Distribución del capital accionario de ONGC (abril de 2004)

Accionista principal	Porcentaje
Gobierno	74.1
Público	13.9
IOC	9.6
GAIL	2.4

Fuente: www.ongcindia.com.

A finales de la década de los noventa ONGC afrontaba varios problemas. Además de la recesión económica mundial, la empresa registró una disminución en la producción de petróleo crudo y un agotamiento de las reservas (véase la figura 2, en la que se presenta la producción de petróleo crudo y gas natural de ONGC en el periodo de 1992 a 1999). La falta de una tecnología sofisticada dificultaba reducir el agotamiento de las reservas o mejorar la extracción de petróleo crudo de las reservas existentes. Los analistas decían que ONGC estaba sobreexplotando el petróleo de los pozos de Bombay High. Los asesores de ONGC recomendaron a la empresa que redujera la producción en Bombay High 25 por ciento para rehabilitar esos pozos petroleros.

En el ejercicio fiscal 2000-2001 la producción de petróleo de ONGC había disminuido a 25.05 millones de toneladas métricas. En medio de una crisis ONGC se dio cuenta que estaba dependiendo demasiado de su negocio central: la exploración y la producción de petróleo crudo. Cuando sus negocios centrales comenzaron a dar problemas, tuvo que diversificarse a negocios nuevos.

En 2002 ocurrió un hecho significativo para ONGC, le fueron otorgados los derechos que le permitirían comercializar los combustibles para transportes con la condición de que asegurara el suministro. Para ello ONGC adquirió un interés de 37.39 del capital accionario[4] de Mangalore Refineries y Petrochemicals Limited (MRPL), del Grupo AV Birla (AVB), un importante conglomerado empresarial de India. De esta manera se diversificó en negocios corriente

FIGURA 2 ONGC. Producción de petróleo crudo y gas natural (1992-1999)

Año	Petróleo crudo (millones de toneladas métricas)	Gas natural (miles de millones de metros cúbicos)
1992-1993	24.43	16.50
1993-1994	24.12	16.81
1994-1995	29.36	17.95
1995-1996	31.64	20.88
1996-1997	29.21	21.29
1997-1998	27.73	18.62
1998-1999	26.39	22.75

Fuente: www.flonnet.com.

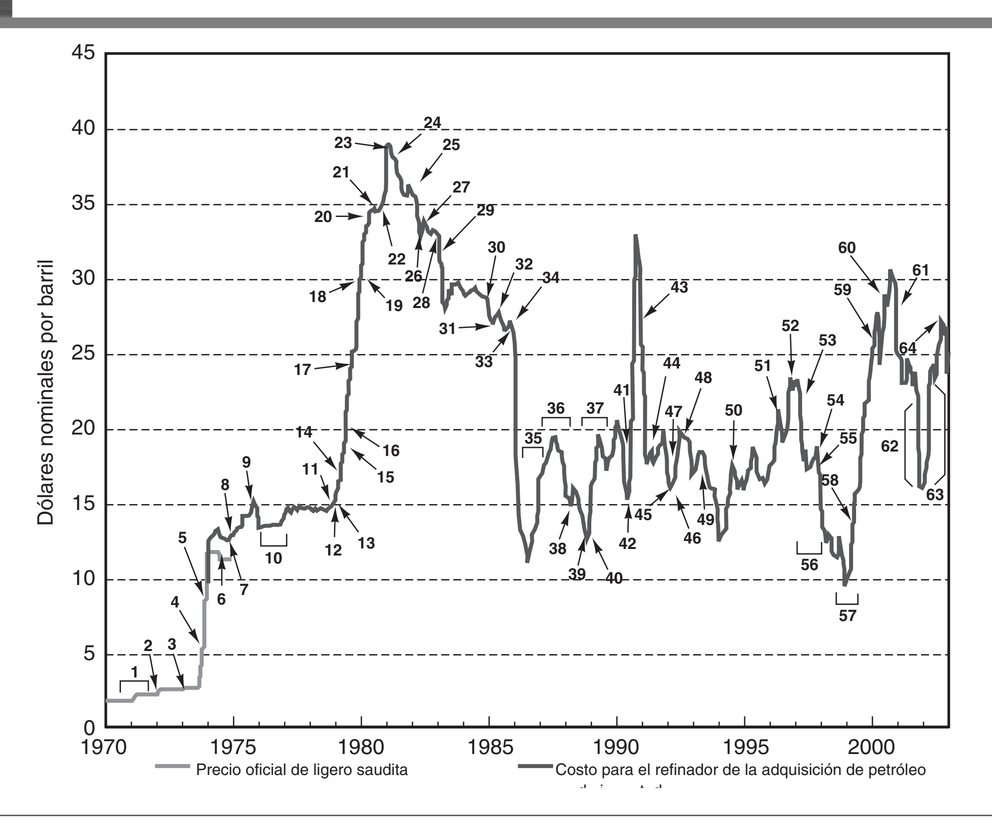
abajo (refinación y venta minorista). La concesión de los derechos para la comercialización y la adquisición de MRPL fueron los grandes pasos que convirtieron a ONGC en una corporación integrada del campo del petróleo y el gas.

INTEGRACIÓN VERTICAL

Los expertos de la industria creían que la nueva estrategia de ONGC era esencial. Pensaban que había un ciclo de precios para el crudo (véase la figura 3, en la que se presentan los precios mundiales del petróleo para tres decenios), el gas, el margen de la refinería, el margen de la comercialización y el margen de la petroquímica, y que los precios internacionales operaban en distintos ciclos en cada caso. Esto significaba que cualquier organización que se confinara a un sector, fuera corriente arriba o corriente abajo o en la petroquímica, quedaría vulnerable a las alzas y las bajas de un ciclo particular. La integración de estas actividades garantizaría una operación rentable en una serie de ciclos así como estabilidad financiera.

ONGC adquirió 297 millones de acciones de MRPL al grupo AVB a dos rupias por acción en marzo de 2003. La empresa obtuvo 6000 millones de rupias con la emisión de acciones frescas de MRPL, con lo que incrementó su interés accionario a 51 por ciento. Más adelante ONGC compró 356 millones de acciones a inversionistas institucionales e incrementó su interés en MRPL a 71.5 por ciento. Esta transacción tuvo un valor de más o menos 3900 millones de rupias. El monto total invertido por ONGC en MRPL fue

FIGURA 3 Cronología de los precios mudiales del petróleo (1970-2003)



Fuente: www.eia.doe.gov.

de unos 10 494 millones de rupias. Además del capital accionario, ONGC prestó 24 000 millones de rupias a MRPL a una tasa de seis por ciento, con lo cual le ahorró a ésta intereses por un costo estimado de 820 millones de rupias al año.

MRPL tenía una capacidad de refinación de 9.69 millones de toneladas métricas al año. La empresa había sido constituida cuando el Mecanismo de Administración de Precios (MAP)[5] estaba operando en la industria petrolera de India. El marco normativo del gobierno de India daba por resultado rendimientos seguros. No obstante, cuando el sector de la refinación fue desregulado en 1998, MRPL perdió la protección de las normas y se volvió vulnerable a las fluctuaciones de precios del mercado internacional. Esto afectó la utilidad operativa de la empresa de forma importante y la llevó a registrar pérdidas continuas durante cuatro años seguidos.

A pesar del mal desempeño financiero ONGC adquirió MRPL para entrar al negocio de la venta minorista porque ésta poseía tecnología de punta, lo que implicaba capacidad para cumplir con las normas Euro II, las cuales regían el transporte de combustibles de calidad. Se pensaba que la adquisición sería buena para ONGC a largo plazo porque la construcción de una refinería de vanguardia similar, con capacidad para nueve millones de toneladas métricas, costaría cuatro veces más de lo que costaría adquirirla. Es más, por adquirir la empresa en esas condiciones, es decir, produciendo pérdidas, tenía derecho a enormes beneficios fiscales.

El negocio minorista también prometía para ONGC una creciente demanda de productos petrolíferos y la consecuente estabilidad de su posición financiera, a pesar de que su negocio central estuviera pasando por problemas. Gracias a MRPL, ONGC podía llevar petróleo de Bombay High a la refinería para un consumo cautivo. El Gobierno de India permitió a ONGC establecer 600 salidas minoristas para comercializar los productos de la refinería de MRPL, la cual también era socio del oleoducto Mangalore-Hassan-Bangalore, que ayudaba a llevar productos a zonas distantes.

Debido a la inyección de fondos, y al apoyo operacional y administrativo de ONGC, el desempeño operativo y el perfil crediticio de MRPL mejoraron de forma considerable. En el periodo de 2002 a 2003 la empresa registró una utilidad operativa de 3480 millones de rupias, a pesar de una pérdida neta de 4120 millones. Gracias al acceso al crudo de Bombay High, MRPL procesó 7.25 millones de toneladas métricas de crudo en el ejercicio 2002-2003, en comparación con los 5.5 millones del ejercicio anterior

En abril de 2004, ONGC anunció planes para comprar el interés accionario[6] que HPCL tenía en MRPL por unos 5 500 millones de rupias. Se había enviado la propuesta al Gobierno de India, y si ésta era aprobada, el interés accionario de ONGC en MRPL aumentaría a 87.95.

EL PLAN DE CRECIMIENTO

ONGC trató de superar el declive en la producción de petróleo y gas natural enfocándose en programas para reforzar la nueva producción nacional, la exploración marítima y la actualización tecnológica. Para mejorar la productividad y el desempeño financiero ONGC se concentró en el desarrollo de recursos humanos y la reestructuración financiera.

Para el ejercicio fiscal de 2004-2005, ONGC pensaba destinar alrededor de 100 000 millones de rupias a gasto de capital relacionado con la exploración y el desarrollo de propiedades nacionales de petróleo y gas. Como parte de la actividad para mejorar la producción la empresa dio prioridad a fomentar el desarrollo de los pozos petroleros de Bombay High. Esto involucró dos proyectos, uno llamado Bombay High North Redevelopment y el otro Bombay High South Redevelopment, los cuales costarían alrededor de 82 000 millones de rupias. El programa pretendía alcanzar 76 millones de toneladas métricas adicionales de reservas de petróleo y gas que fueran productivas.

ONGC expandió sus operaciones globales por medio de su subsidiaria OVL, con la cual realizó cuantiosas inversiones de capital en Vietnam, Sakhalin (Rusia) y Sudán. VL adquirió un interés de 25 por ciento en el Proyecto Mayor del Nilo en Sudán y un interés de 20 por ciento en los campos petrolíferos de Sakhalin, Rusia, y obtuvo proyectos importantes en Myanmar, Libia, Angola, Siria e Irán. Para el ejercicio fiscal de 2004-2005, ONGC destinó 35 000 millones de rupias de gasto de capital relacionado con la exploración y el desarrollo existente en el extranjero. Además de las actividades regulares de la exploración marítima y terrestre, ONGC también puso énfasis en las zonas fronterizas, en especial en la perforación en aguas profundas.

Actualización de la tecnología

ONGC encontró que la razón principal del decepcionante desempeño registrado a finales de la década de los noventa fue que había dependido de una tecnología obsoleta y atrasada, que la llevó a grandes costos operativos y de mantenimiento. Por lo tanto, a principios de la década de los años 2000 puso más atención en la tecnología. La mayor parte de las cuencas de exploración de ONGC se estaban acercando a su fase de madurez. Para mejorar las cantidades recuperadas de estas cuencas, la empresa decidió emplear medidas basadas en la tecnología, como el Incremento de Recuperación de Petróleo (IRP) y la Recuperación Mejorada de Petróleo (RMP).[7] Otra tecnología moderna adoptada fue el Control de Supervisión y Adquisición de datos (SCADA por sus iniciales en inglés), la cual facilitaba la vigilancia las 24 horas del día, así como un sistema de sensores automáticos para cada pozo petrolero.

ONGC también adoptó una tecnología moderna llamada Centros de Interpretación de la Realidad Virtual,[8] los cuales estaban entre los 10 mejores sistemas de este tipo del mundo para aplicaciones en exploración, perforación e ingeniería. ONGC encargó a su equipo de expertos el rediseño de los pozos con el fin de reducir los espacios de éstos y sacar el petróleo no extraído que yacía entre los pozos existentes. Otras medidas fueron el mayor uso de la perforación horizontal, las pistas laterales, la perforación de llenado y la inyección de agua, así como tecnologías que utilizaban mé-

todos químicos y térmicos para mejorar la recuperación de petróleo.

Se realizaron importantes inversiones en TI, con lo que se cubrieron tres áreas principales: la planeación de recursos empresariales (ERP), los sistemas de control y las redes de comunicación. El sistema ERP de ONGC cubría todos los aspectos de un sistema corporativo de información administrativa (SIA) y control de inventarios. Para evitar los problemas que había afrontado en el pasado debido a la tecnología obsoleta, remozó el sistema entero de comunicación con un proyecto llamado Promesa, mismo que fue iniciado en 2001. ONGC introdujo cables de fibra óptica de última generación, así como sistemas de comunicación por tierra y por satélite. La empresa también adquirió el mejor sistema posible para explorar, compilar, vigilar y procesar datos. La biblioteca sísmica totalmente digitalizada de medios magnéticos, manejada del todo por robots, era considerada la más grande del mundo.

Desarrollo de recursos humanos

La política de recursos humanos de ONGC pretendía crear una planta de trabajadores muy motivados y entusiastas, que se administraran solos (véase la figura 4, la cual contiene los objetivos de recursos humanos de ONGC). Para mejorar los niveles de motivación la empresa desarrolló varios sistemas de evaluación internos para identificar el potencial de los empleados y premiar el desempeño excepcional. Al igual que otras PSU de India, ONGC también afrontaba el problema del exceso de personal y la lentitud en los procedimientos. Se consideraba que para tener costos eficientes era esencial una estructura más esbelta, razón por la cual ONGC proyectaba reducir la planta de 40 000 trabajadores en 10 por ciento en 2003. Con el fin de terminar con la lentitud que provocaba la burocracia, todos los sistemas y procesos fueron reestructurados para facilitar un procesamiento más rápido de los expedientes. Antes, cada propuesta tenía que pasar por varios departamentos, donde se necesitaba la autorización de numerosos gerentes funcionales. Este sistema, que no sólo hacía imposible tomar decisiones con rapidez sino que entorpecía el desempeño, se descartó y se introdujo otro que permitiría tramitar los expedientes a gran velocidad.

ONGC también se esforzó para rediseñar en general su sistema de evaluación de los recursos humanos. Introdujo nuevos planes de incentivos y premios orientados a los resultados, entre ellos el Plan de Bonos por Productividad, el Plan de Incentivos trimestrales, los incentivos para el grupo por trabajar en forma unida y el Plan de Premios y Reconocimientos. Hizo hincapié en otorgar más facultades al personal para agilizar la toma de decisiones. El efecto positivo de lo anterior se notó de inmediato. En un proyecto de una licitación internacional, una decisión que antes se habría tardado más o menos un año, se tomó en sólo 26 días.

Para desarrollar más los conjuntos de habilidades de los empleados ONGC constituyó el Instituto de Desarrollo Gerencial, que más adelante sería renombrado con el nombre de Academia de la ONGC. Contaba con una certificación ISO 9001 para diseñar los parámetros con los que se mediría el desempeño de los recursos humanos, la planeación de la sucesión, el clima laboral, el análisis de la cultura laboral, la administración del cambio y otros campos de investigación relacionados con el desarrollo gerencial. La academia era la encargada de los programas de capacitación y desarrollo ejecutivo, así como de organizar seminarios y convenciones para ejecutivos de India y del exterior, que tenían el propósito de ayudar a los trabajadores a alcanzar estándares globales. Organizó talleres exclusivos y sesiones interactivas de intercambio de ideas a intervalos regulares en distintos centros de trabajo para facilitar que los empleados participaran en todos estos programas, los cuales tenían como objetivo mejorar la productividad y el desempeño de los empleados mediante la identificación y el desarrollo de su potencial y competencia.

En 2001, ONGC emprendió el Proyecto Shramik (Sistema Integrado de Información Administrativa Automatizada de Recursos Humanos). Se trataba de un sistema integral de recursos humanos en línea, con el cual todas las transacciones se realizaban por computadora. Se esperaba que el nuevo sistema ayudara a agilizar los sistemas y procedimientos y redujera al mínimo el tiempo de los trámites y los costos

FIGURA 4 Objetivos de recursos humanos de ONGC

- Desarrollar y sostener los valores centrales.
- Desarrollar a los líderes de negocios del mañana.
- Hacer que la gente se sienta contenta con su puesto mediante el empowerment y la asignación de obligaciones y responsabilidades.
- Crear y mejorar competencias por medio del aprendizaje virtual, de oportunidades para crecer y de retos en el trabajo.
- Propiciar un clima de creatividad, innovación y entusiasmo.
- Mejorar la calidad de vida de los empleados y sus familias.
- Inculcar un profundo sentimiento de "servicio" para una causa mayor.

Fuente: Adaptado de www.ongcindia.com.

administrativos, y que a la vez mejorara el grado de satisfacción de los empleados y la calidad de la toma de decisiones.

Reestructuración financiera

La reestructuración financiera implicaba emplear mejores técnicas para la administración financiera con el fin de reducir costos y mejorar la eficiencia operativa. Se puso especial atención en agilizar las funciones relacionadas, como administración de tesorería, control de presupuestos, vigilancia de egresos y presentación de informes. El sistema de auditoría interna fue remozado de modo que el departamento de finanzas pudiera ofrecer servicios con valor agregado a las divisiones de operaciones.

A finales de la década de los noventa, ONGC también decía que estaba cargando con un pesado impuesto sobre sociedades y con el peso de intereses. La empresa contaba con enormes reservas de efectivo que permanecían inactivas en el banco. Al mismo tiempo estaba pagando una cuantiosa cantidad de dinero en forma de intereses sobre préstamos extranjeros. La empresa decidió utilizar sus enormes reservas de efectivo y reducir tanto su carga fiscal como el peso de los intereses. Todos los préstamos en divisas extranjeras pendientes fueron pagados de forma anticipada, con lo cual se redujo el gasto en intereses y se estableció a ONGC como una empresa sin deuda. El efectivo remanente fue invertido en la adquisición de una tecnología mejor y de activos en India y en el extranjero. La reestructuración financiera dio por resultado un ahorro significativo de impuestos para el ejercicio fiscal de 2002 y de 2003.

Las medidas anteriores dieron por resultado operaciones más eficientes, las cuales incrementaron la producción de 24.7 millones de toneladas métricas en 2001 a 26 millones de toneladas métricas en 2003. La empresa esperaba que su producción llegara a 29 millones de toneladas métricas para 2006 (véanse las figuras 5 y 6, las cuales contienen la producción de petróleo y gas de ONGC para el periodo 2001-2003).

Desregulación

El Gobierno de India desreguló la industria petrolera de su país a partir del 1 de abril de 2002 al deshacerse de APM. Esto significó que las empresas petroleras nacionales podían tomar decisiones independientes con base en la paridad de las importaciones y las fuerzas del mercado que establecían los precios de los productos de petróleo. También significó que las PSU petroleras dejarían de tener la protección del Estado y tendrían que afrontar el competido entorno global de los negocios.

FIGURA 5 Producción de gas natural de ONGC, 2001-2003 (miles de millones de metros cúbicos)

Año	2001	2002	2003
Terrestre	20	20	20
Marítima	6	6	6
Exterior	–	–	0.1
Total	**26**	**26**	**26.1**

Fuente: www.ongcindia.com.

FIGURA 6 Producción de petróleo crudo de ONGC, 2001-2003 (millones de barriles)

Año	2001	2002	2003
Terrestre	137	132	63
Marítima	63	65	144
Exterior	–	–	1
Total	**200**	**197**	**208**

Fuente: www.ongcindia.com.

Los expertos de la industria creían que la desregulación daría una ventaja a las PSU nacionales en la comercialización de sus productos debido a su fuerte base de inversión, superior infraestructura y amplia red de distribución. Pensaban que el desmantelamiento de APM también daría por resultado una mayor rentabilidad para las empresas petroleras.

Como se esperaba, el desmantelamiento de APM benefició a ONGC de forma ostensible. Para el ejercicio fiscal 2002-2003 la empresa reportó un salto de 70 por ciento en la utilidad neta a 105 293 millones de rupias, en comparación con los 61 979 millones de rupias del año anterior. Los ingresos de ONGC pasaron de 225 142 millones de rupias en 2001-2002 a 342 773 millones de rupias en 2002-2003, con un crecimiento de 53.4 por ciento. Según expertos de la industria, la desregulación que coincidió con el aumento constante de los precios mundiales del petróleo fue la responsable del incremento de los ingresos y la utilidad neta.

Sin embargo, a los analistas les preocupaba que los campos petroleros de ONGC estaban envejeciendo y la producción de petróleo crudo en 2003-2004 no había registrado cambios, con 26 millones de toneladas métricas en comparación con el año anterior. Los gastos de la empresa para redesarrollar los campos petroleros aumentaron, pero sus esfuerzos para aumentar la producción por medio de las tecnologías mejoradas en Bombay High aún no habían producido beneficios.

El desempeño financiero de ONGC registró una disminución en el ejercicio fiscal 2003-2004. Los ingresos disminuyeron un siete por ciento, de 342 773 millones de rupias en el ejercicio fiscal 2002-2003 a 320 639 millones de rupias en el ejercicio fiscal 2003-2004, y la utilidad neta cayó 18 por ciento, de 105 293 millones a 86 640 millones de rupias en este mismo periodo. La empresa atribuyó el decremento del desempeño financiero a factores externos, como las políticas ambientales y la depreciación del dólar frente a la rupia (véase la figura 7, en la que se presenta el desempeño más reciente de ONGC). La apreciación de la

FIGURA 7 Desempeño financiero de ONGC (millones de rupias)

Particulares	2003	2004	% Cambio
Ventas netas	342 773	320 639	−6.5
Otros ingresos	19 593	15 471	−21.0
Egresos	158 718	143 834	−9.4
Utilidad de operación	184 055	176 806	−3.9
Margen de utilidad de operación %	53.7%	55.1%	
Intereses	1 132	468	−58.7
Depreciación	41 277	55 719	35.0
Utilidad antes de impuestos	161 238	136 090	−15.6
Impuestos	55 945	49 446	−11.6
Utilidad después de impuestos	105 293	86 644	−17.7
Margen de utilidad neta %	30.7%	27.0%	
Núm. de acciones (m)	1 425.9	1 425.9	
Utilidades distribuidas por acción (rupias)	73.8	60.8	
Razón de P/D		10.1	

Fuente: www.equitymaster.com.

rupia frente al dólar de hizo mella en las utilidades de la empresa por unos 11 000 millones de rupias.

Más aún, aunque los precios del petróleo crudo habían aumentado en el mercado internacional, ONGC tenía que vender petróleo crudo a las PSU a precios subsidiados para su distribución y comercialización, lo cual redujo aún más los beneficios. Los subsidios al gas natural provocaron una mella de más de 10 500 millones de rupias. A pesar del desmantelamiento de APM se conservaron los subsidios para el LPG, el keroseno y, en gran medida, también para el diesel y la gasolina. El resultado fue que ONGC reportó una subrecuperación de 27 000 millones de rupias.

Planes futuros

A mediados de 2004, ONGC estaba considerando las oportunidades para la integración hacia delante en el gas, los petroquímicos y el sector energético. Anunció planes para construir grandes plantas de energía que funcionan con gas natural en Dahej en Gujarat y otra en Mangalore, Karnataka. Celebró un contrato con el gobierno de Gujarat para construir una Zona Económica Especial para tal efecto, la cual incluiría una planta de energía de 2000 megavatios que utilizaría gas natural regasificado. Además, se proyectaba otra zona económica especial en Kakinada, Andhra Pradesh, para construir una planta de energía y una terminal de importación de LNG.

Se proyectaba construir otra planta de 2000 megavatios adyacente a MRPL, la subsidiaria de la empresa, en Karnataka. Sin embargo, ONGC no tenía planeado participar en la transmisión y distribución de electricidad, ni tampoco en la comercialización de energía. Como la transportación de gas no era económica, planeaba construir plantas en los campos de gas y vender la energía generada a planchas o usuarios cautivos.

ONGC también proyectaba ingresar en campos como la comercialización de LNG, diesel, nafta y keroseno, que prometía dividendos más altos. También anunció planes para ingresar al negocio de los seguros y los transportes en los próximos años. Respecto a los planes de la empresa para el futuro, Raha dijo que su visión era convertir a ONGC en una poderosa central global integrada de petróleo y gas en un plazo de cinco años. No obstante, los expertos de la industria tenían dudas respecto a los planes de diversificación de ONGC, así como sobre su incursión en campos no relacionados, como el de los seguros y el de la transportación. Por ejemplo, los analistas no estaban ciertos respecto a si podrían tener éxito en el negocio de los seguros. El sector de los seguros en India ya mostraba una competencia feroz y varios actores nacionales e internacionales muy importantes estaban dominando el escenario.

En agosto de 2004, el gobierno de India dio un paso importante que podría cambiar de forma radical el rostro de la industria petrolera de su país, anunció que planeaba fusionar las principales compañías petroleras. El Ministerio del petróleo propuso que HPCL y BPCL se fusionaran con ONGC, mientras que Oil India se fusionaría con IOC. HPCL y BPCL juntas tenían alrededor de 11 000 gasolineras y una capacidad de refinación de 32 millones de toneladas métricas al año. Su fusión con ONGC crearía al productor de petróleo más grande de India y una empresa integrada de forma vertical. Además de Oil India, se propuso que los campos petroleros de Assam y Gujarat de ONGC también fueran entregados a IOC para crear la empresa minorista más grande de India, la cual controlaría cerca de 12 millones de toneladas métricas de petróleo crudo. También se propuso la fusión de GAIL con ONGC. De esa manera sólo habría dos enormes empresas paraestatales, que combinarían su experiencia en el terreno de la exploración de petróleo y gas, así como en la comercialización y la venta minorista de petróleo.

Sin embargo, las gerencias de HPCL y BPCL se opusieron con vehemencia a la propuesta de fusión con el argumento de que querían estar en libertad para entrar al negocio de exploración y producción de petróleo y gas por su cuenta. El propósito de lo anterior era convertirse en empresas integradas de forma vertical. Debido a esta respuesta negativa el ministerio tuvo que suspender los planes para la fusión y continuar negociando con la gerencia de las dos empresas. También en respuesta a la oposición el ministerio dijo que si la fusión no ocurriera, no tendría otra alternativa que restringir a las compañías de petróleo y energía a su negocio central. Anunció también que en tal caso no se permitiría que los productores de petróleo incursionaran en la comercialización de combustibles, ni que las empresas minoristas entraran a negocios corriente arriba. Los analistas pensaban que esto entorpecería los planes de ONGC para la integración hacia delante y la diversificación.

En septiembre de 2004 se dijo que el ministerio del petróleo estaba preparando una orden formal que solicitaría que ONGC se mantuviera concentrada sólo en su negocio de exploración y producción. Se consideraba que la orden establecería que los activos de refinación de ONGC se limitaran a la inversión/posesión de capital y no a las operaciones. La refinación quedaría en manos de compañías petroleras corriente abajo, dado que ése es su negocio central. Se decía que no se esperaba que ONGC ingresara en la comercialización y la venta minorista, así como que se le podría pedir que invirtiera cuando menos la mitad de su utilidad neta más depreciación cada año en el negocio de exploración y producción de petróleo y gas, tanto en India como en el exterior. Los analistas creían que si la orden entraba en vigor, representaría un importante revés para ONGC, la cual tenía ambiciosos planes de diversificación.

Notas

1. "Analysts upbeat about the future of ONGC", www.ongcindia.com, 28 de junio de 2003.
2. *Drilling & Exploration World*, Vol. 11, Núm. 10, agosto de 2002.
3. El Gobierno de India otorga la condición de Navaratna a algunas empresas públicas para que se conviertan en gigantes globales, asimismo, les concede autonomía y otros privilegios. El comité máximo, encabezado por el secretario del Gabinete, por lo general estudia el desempeño de estas empresas. Cada tres años realiza una revisión general de sus operaciones para determinar si su condición privilegiada debe o no proseguir.
4. HPLC y el Grupo AVB, e incluso Grasim Industries (18.92), Hindalco Industries (12.04), Indian Rayon & Industries (5.16) e Indo Gulf Corporation (1.27), tenían un interés de 37.39 por ciento cada una en el capital accionario de MRPL. El interés remanente estaba en manos de instituciones financieras y el público.
5. Antes de la desregulación el gobierno de India trató de compensar los efectos del cambio de precio del petróleo crudo con una Cuenta de fondos para el Petróleo, con la cual creaba reservas financieras cuando los precios del petróleo crudo disminuían, que volvía a liberar en forma de subsidios cuando los precios del petróleo aumentaban. No obstante, en la práctica, las reformas de abril de 2002 no eliminaron del todo la influencia del gobierno en los precios de los productos de gasolina. Se mantuvieron los subsidios para algunos productos (como el keroseno) que, por lo general se usa como combustible para cocinar en los hogares de bajos ingresos en India.
6. HPLC al principio tenía un interés de 37.39 por ciento. Sin embargo, como parte de la operación de adquisición, las instituciones financieras deberían convertir su deuda de 5500 millones de rupias en capital accionario, lo que significaba reducir el interés de HPCL a entre 15 y 16 por ciento.
7. Mejorar la recuperación de petróleo es la tercera etapa de la producción de hidrocarburos, y durante ella se utilizan sofisticadas técnicas que alteran las propiedades originales del petróleo. El propósito de este programa no es sólo restaurar la presión de la formación, sino también mejorar el desplazamiento del petróleo o el flujo de líquidos al depósito.
8. Realidad virtual se refiere a un entorno de inmersión electrónica artificial (creado por el hombre). Las experiencias en este entorno artificial son interpretadas para analizar las experiencias en el entorno real. Se espera que este ejercicio reduzca los riesgos que implican los experimentos iniciales en el entorno real.

Bibliografía y referencias

Sridhar, V., "ONGC Coping with Competition", *Frontline*, 11 a 24 de abril de 1998.

Srinivasan, Raghuvir, "What MRPL Means to ONGC", *Business Line*, 4 de agosto de 2002.

"ONGC, India's First National Integrated Oil & Gas Corporate", *Drilling & Exploration World*, agosto de 2002.

Srinivasan, Raghuvir, "ONGC: Hold", *Business Line*, 10 de noviembre de 2002.

Subramaniam, T.S., "Vertical Integration Is Essential", entrevista a Subir Raha, *Frontline*, 15-31 de enero de 2003.

India, ONGC Emerges as Global Energy Leader, *Oxford Analytica*, 14 de abril de 2003.

"Analysts upbeat about the future of ONGC", www.ongcindia.com, 28 de junio de 2003.

Shankara, Jai, "ONGC: India's trillion rupee powerhouse", *Business Barons*, 1 de abril de 2004.

Chaudhary, Archana y Narayanan, Dinesh, "We Would Be a $50 Billion Company in Five Years", entrevista con Subir Raha, *Business Line*, 17 de junio de 2004.

"ONGC: Being Wasted", www.equitymaster.com, 22 de junio de 2004.

Thomas, E.C., "New Era in Oil Sector", http://pib.nic.in.

"Competitive Environment Would Force ONGC to Redefine its Business Strategy", entrevista con I. N. Chatterjee, director de Finanzas, ONGC, www.shilpabichitra.com

www.indiainfoline.com.
www.sify.com.
www.tribuneindia.com.
www.economictimes.indiatimes.com.
www.ndtv.com.
www.dpe.nic.in.
www.rigzone.com.
www.eia.doe.gov.
www.capitalmarket.com.
www.indiatodayconclave.com.
www.ipan.com.
www.ciionline.com.
www.teriin.org.
www.oilfieldprofessionals.com.
www.petrosilicon.com.
www.msnbc.msn.com.

Implementación del balanced scorecard como medio para el aprendizaje corporativo. El caso de Porsche

C-25

Dominik Gunkel
Gilbert Probst

WHU, Otto Beisheim Graduate School of Management, HEC-University of Geneva

Nos esforzaremos por mantener esta destacada posición en el futuro también. El requisito básico es el aumento continuo de la eficiencia de todos los procesos y la agilización de las estructuras.

— Dr. Wendelin Wiedeking, presidente y director general de Porsche AG[1]

Un innovador proceso de modernización permitió a Porsche dar un viraje y reconquistar su lugar como uno de los fabricantes de automóviles deportivos más importantes del mundo, lo que le permitió recuperarse de la crisis que había sufrido a principios de la década de los ochenta. Con el recuerdo de los problemas del pasado aún fresco en la empresa, todos estaban conscientes de que, para llevarle la delantera a la competencia, no se podían dormir en sus laureles. En 2000, con el ánimo de no dejar de luchar por afinar cada uno de los elementos del negocio a la perfección, el equipo de Desarrollo de la Red Internacional de Distribuidores (que trabajaba en la oficina central de la empresa en Alemania) se reunió con algunos representantes del mercado para discutir nuevas ideas sobre cómo asegurar la continuación de la historia de éxito de Porsche en el futuro.

En esta junta Andreas Schlegel, gerente de proyecto para el desarrollo internacional de los distribuidores, planteó la idea de manejar un balanced scorecard (tablero de control balanceado) para medir el desempeño. Después de largas discusiones los participantes por fin llegaron a un acuerdo común para implementar esta herramienta de negocios como medio para convertir a la red internacional de distribuidores en una organización que aprende. La meta era utilizar con eficiencia el vasto cúmulo de conocimiento que yacía latente en los diferentes distribuidores y subsidiarias de los principales mercados del mundo y, con el tiempo, convertirlo en utilidades. Otro beneficio importante sería la enorme cantidad de datos de cada distribuidor que adquiriría la oficina central cuando se generaran las cifras del balanced scorecard para cada ciclo de informes. Una vez que los directivos que representaban al departamento de Operaciones de Ventas quedaron convencidos de la idea, se tomó la decisión de aceptar el balanced scorecard y, en el verano de 2001, comenzó a trabajarse en él (véase la figura 1).

Sin embargo, poco tiempo después, en el interior de la empresa comenzó a surgir cierta resistencia a la idea. El doctor Andreas Offermann, director de ventas, de inmediato se dio cuenta de que había un peligro en la situación. Sabía que un intento anterior por introducir un balanced scorecard en otro departamento había fracasado, lo que significaba que intentarlo de nuevo encontraría resistencia en todas las etapas, así que cambió el nombre del proyecto a "Indicadores clave del desempeño de Porsche" (ICP).

Como durante sus años de estudio Andreas Schlegel se había concentrado en la investigación del balanced scorecard, fue nombrado gerente del proyecto. Junto con un equipo de asistentes muy capaces aceptó el reto de revolucionar la Organización Internacional de Ventas de Porsche.[2]

Fase del diseño

Todo el mundo estaba consciente de la pesada carga que tendría que aguantar para conseguir que este enorme proyecto triunfara. Sun-Tzu, el estratega chino de la antigüedad, en cierta ocasión sugirió que para poder vencer a los ejércitos enemigos grandes había que dividirlos en unidades pequeñas. Con este espíritu el equipo de proyecto optó por un enfoque paso por paso y comenzó por elegir algunos mercados piloto en los cuales se pudiera poner en marcha el proyecto.

Dominik Gunkel, WHU, y el profesor Gilbert Probst, HEC, Universidad de Ginebra, prepararon este caso como base para el análisis en clase y no para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación de negocios. Reproducido con autorización de los autores.

Los miembros del equipo comenzaron por familiarizarse con la teoría del balanced scorecard leyendo todo lo que pudieron encontrar al respecto. Después de estudiar con cuidado todos los mercados importantes de Porsche, eligieron los de Francia (POF), Italia (PIT) y Reino Unido (PCGB) porque estaban cerca de la oficina central. El mercado alemán fue excluido específicamente para no dar la impresión de que existía inclinación por el mercado nacional. Además, los distribuidores de los tres mercados tenían distintos niveles de sofisticación, el PIT estaba en el extremo más bajo de la escala y el PCGB en el más alto. Sin embargo, todos contaban con la infraestructura básica de tecnología informática en su contabilidad y con tecnologías de comunicación. Se decidió que el sistema de informes internos sumamente desarrollado del PCGB fuera el punto de referencia de las condiciones que los demás debían cumplir. Por ejemplo, los informes del PCGB proporcionaban casi el doble de cifras que los de Porsche de Italia. Por lo tanto, el equipo de proyecto organizó varios talleres con los representantes de los tres mercados para analizar los distintos sistemas de informes y preparar una lista general de los puntos centrales. Estaba claro que el PIT, cuyo sistema de informes debía cerrar la brecha más grande, sería el más beneficiado, pero incluso el PCGB podría aprender algo de los interesantes métodos que había elaborado la gerencia del PIT para los informes. Después de todo, los italianos habían inventado la contabilidad hacía muchos siglos.

El hecho de incluir a los mercados en el proceso de creación aseguraba que éstos aceptaran del todo el balanced scorecard como si formaran parte de ellos.

Una vez garantizada la amplia información que provendría de los mercados, el equipo de proyecto comenzó a presentar sus ideas. Cuando todos tuvieron una concepción común de sus metas, pidieron la ayuda de un consultor experto en tecnología de la información de la industria automotriz. Después de un largo proceso de selección optaron por un despacho británico, con domicilio en Europa, que se especializaba en soluciones completas para los sistemas de informes de la industria automotriz. Sin embargo, este proyecto era el primer contrato que la firma de consultores celebraba con la oficina central de un grupo automotriz, porque antes sólo había tenido tratos con las subsidiarias nacionales de otros reconocidos fabricantes de automóviles. La firma de consultores parecía estar muy motivada, al parecer porque tenía la posibilidad de sumar el famoso nombre de Porsche a su lista de clientes. Además, era su primer proyecto de un balanced scorecard, razón por la cual tenía una considerable importancia estratégica.

En un proceso desafiante, el equipo de proyecto, la firma de consultores y los mercados se pusieron de acuerdo respecto a la estructura y el contenido que tendría el balanced scorecard. La idea era publicar el ICD como un informe del PDF, pero adaptado a cada mercado, por lo que éste sólo mostraría los datos del distribuidor respectivo. El informe contendría casi 40 indicadores en sus páginas frontales, distribuidos en cuatro categorías: “Financieros” “Clientes/Mercado”, “Procesos Internos” y “Personal y Aprendizaje”. Los distribuidores podrían recuperar los datos detallados subyacentes en las siguientes páginas, por medio de una acción tan simple como hacer clic en una figura para ir recorriendo hacia abajo. En las primeras páginas las figuras estarían marcadas en forma de un semáforo, en el cual las luces rojas indicarían la necesidad de una acción urgente. El POF y el PIT recibirían informes trimestrales, los cuales contendrían menos cifras que el informe mensual que recibiría el PCGB. Sin embargo, a largo plazo, la meta era tener un informe común para todos los mercados participantes.

Durante la fase de desarrollo se tuvo un contacto estrecho con el gerente de ventas del área, quien se encargaba de la comunicación con el mercado estadounidense (PCNA), cuya oficina estaba a un lado de la del equipo de proyecto. El PCNA había desarrollado un sistema similar por su cuenta varios años antes, aunque no tan evolucionado, y debido a esto había adquirido infinidad de experiencias valiosas.

Un instrumento como el balanced scorecard, que evalúa varios miles de cifras por distribuidor, tiene que empezar por obtener los datos de alguna parte. Por suerte la mayor parte de los valores se podían derivar de las muchas cifras que ya existían en todos los distribuidores. Por lo tanto, los consultores desarrollaron un software para el cliente, el cual servía para recuperar del sistema de administración del distribuidor existente los datos que contenía. Los datos adicionales que se necesitaron fueron inscritos a mano. A continuación fueron transferidos por medio de las líneas telefónicas seguras de la Red de Socios Porsche, al servidor que generaba los informes. Este último proceso fue supervisado por la firma de consultores, la cual también notificaba a los distribuidores que los datos estaban disponibles. Los informes eran descargados por medio de una interfase con Internet. Los gerentes regionales, es decir, las personas a cargo de varios distribuidores, también tenían acceso a todos los datos disponibles en el servidor. El concepto incluía un instrumento para hacer perfiles del segmento alto del mercado que permitían comparar tanto a los distribuidores como su desempeño y desarrollo (véase la figura 2).

El resultado fue un sistema único, de un nivel de sofisticación sin igual. A los distribuidores se les recomendó el Sistema de Indicadores Clave del Desempeño como un instrumento que ofrecía enormes ventajas.

- Se concentraba en las acciones estratégicas a largo plazo que llevan a un éxito duradero, en lugar de referirse a decisiones a corto plazo para mejorar las cuentas anuales. Cada distribuidor podía evaluar su desempeño más allá de lo indicado por las cifras financieras. Permitía vigilar de forma permanente valores como la satisfacción del cliente. Además, el ICD incluso podía revelar potencial específico para mejoras futuras. Más aún, generaba de forma automática avisos respecto a desarrollos críticos, lo cual permitía tomar medidas de ataque para evitar estos problemas antes de que se presentaran. Todos los ICD del distribuidor se utilizaron como punto de referencia para determinar el promedio nacional y los promedios de grupos de distribuidores seleccionados. Cada uno de los mercados determinó estos grupos.

- La comunicación bilateral entre el distribuidor y la oficina central a lo largo de todas las etapas permitió que las partes se entendieran entre sí, que se adaptaran a los objetivos estratégicos generales de la organización y también que adaptaran dichos objetivos.
- A la larga, la rentabilidad de toda la red de ventas mejoraría.

El arranque. Andar el camino

Cuando este revolucionario instrumento quedó desarrollado, se planteó la necesidad de garantizar que los distribuidores supieran utilizarlo debidamente y que en verdad lo utilizaran. Por desgracia un nuevo instrumento al principio siempre significa trabajo adicional, y rara vez produce beneficios de inmediato. Durante la fase de desarrollo el equipo de proyecto ya había sentado las bases para que los distribuidores aceptaran el ICD manteniéndolos constantemente informados e incluyéndolos en el proceso. Los primeros distribuidores piloto se sentían orgullosos de participar y, por lo mismo, hicieron un gran esfuerzo para cooperar con el sistema. El equipo de proyecto anticipó que cuando se hubiera corrido la voz de los primeros resultados positivos, los éxitos posteriores estarían asegurados.

El equipo de proyecto tuvo la fortuna de poder utilizar las experiencias anteriores de sus miembros, o de colegas que estaban en el mismo departamento, porque antes ya habían puesto en práctica muchas innovaciones. El ejemplo que estaba más relacionado era el caso de la plataforma en Internet de los distribuidores para los dueños anteriores de automóviles Porsche, la cual tenía un programa que sólo iba unos meses adelante del ICD. El instrumento mismo no se podía comparar con el balanced scorecard, pero también era una aplicación en Internet de la Red de Socios de Porsche, la cual se repartía a todos los distribuidores y dependía de la participación activa de cada uno de ellos para su éxito. Dada su estructura similar, gran parte de la retroalimentación que entraba gracias a esta innovación también se podría aplicar de forma directa al proceso de arranque del ICD.

Otra fuente de experiencia estaba en el departamento de capacitación de Porsche, el cual se encarga de redactar muchos manuales y brindar capacitación en cuestiones técnicas, así como en técnicas de ventas, a los empleados de los distribuidores. Como los distribuidores que participaban en el proyecto estaban acostumbrados a la forma de comunicación del departamento de capacitación, el equipo de proyecto trató de entender cómo funcionaba su estilo para emular el enfoque, porque ello aceleraría las posibilidades de aceptación por parte de los distribuidores. La transferencia de conocimiento entre los dos departamentos en ocasiones fue muy difícil, porque el departamento de capacitación tenía el deseo natural de hacerse cargo de la capacitación. Sin embargo, no contaba con recursos suficientes debido a la introducción del Cayenne, el nuevo vehículo deportivo utilitario (SUV). Además, el equipo de proyecto era casi el único que conocía bien el ICD. Al final se acordó que el equipo se haría cargo de la capacitación, mientras que una comunicación continua con el departamento de capacitación le permitiría a éste vigilar que se estaba respetando el espíritu de la capacitación de Porsche.

Uno de los asistentes del equipo de proyecto preparó un manual del Sistema de los Indicadores Clave del Desempeño. Éste consta de un capítulo de introducción a los motivos que sustentan el ICD, sus objetivos, antecedentes y teorías subyacentes, así como una descripción de los pasos para la instalación e implementación del sistema, además de instrucciones para su uso. El manual incluye también descripciones de unos 50 indicadores centrales y consejos respecto a ellos. El manual, que se limita a abordar lo esencial, está dirigido a los gerentes generales y los contadores de los distribuidores y, en una versión más amplia, a los gerentes regionales. El equipo de proyecto además llevaría a cabo sesiones para la capacitación inicial de los contadores, las cuales serían dirigidas por el personal de la agencia externa y el gerente del proyecto.

Cuando el proyecto tomó forma, el contacto entre la oficina central, la agencia externa y los mercados se mantuvo. La versión inicial del sistema de software mismo estaba casi concluida, así que los detalles del proceso y las cuestiones relacionadas con su aplicación se volvieron más urgentes. En una discusión con los gerentes de mercado, el equipo de proyecto alemán, que estaba muy bien organizado, se dio cuenta de que los distribuidores italianos tenían una marcada tendencia a no presentar sus datos a tiempo, mientras que los británicos, por el contrario, solían presentar sus datos sin que fuera necesario recordarles que debían hacerlo. Esta información llevó a proporcionar a cada mercado un programa de entrega de información, en el cual las fechas oficiales de cierre para el PIT fueron adelantadas varios días antes de la del cierre oficial interno, de la cual sí se informaba al PCGB. Comenzó a enviarse una serie de recordatorios para asegurar que los datos fueran entregados a tiempo porque el informe no se podría generar hasta tener reunidos todos los datos.

Era evidente que las fallas en la entrega de datos alteraría todo el sistema y también que era natural que las entregas contuvieran algunos errores sólo por el tamaño del informe, que constaba de 80 páginas. Por lo tanto, el sistema de clientes corroboraría los datos de forma automática antes de la entrega y produciría avisos de errores que tendrían que ser eliminados por el distribuidor. También se solicitó a los distribuidores que actualizaran sus datos si descubrían errores después de haberlos entregado. Con esto se mantendría la exactitud de la base de datos y se podría vigilar con más precisión su desarrollo a largo plazo. En caso de que ocurriera una actualización, no se emitirían nuevos informes para todos los distribuidores ni tampoco para el distribuidor en cuestión.

Se planeó que el arranque iniciara con un plazo de conexión de entre 1 y 1.5 días por distribuidor para llegar a cinco distribuidores por semana a largo plazo. En estas fe-

chas un representante de la firma de consultores visitaba a un distribuidor particular y configuraba la aplicación del ICD del cliente de modo que se adaptara a su sistema administrativo. Antes del arranque uno de los asistentes preparó listas de comprobación (check lists) de todo lo que se debía hacer antes y después de la fecha de arranque de un distribuidor. Había listas de comprobación para la firma de consultores, para el equipo de proyecto y para el propio distribuidor. La firma de consultores y el distribuidor tenían que evaluar su desempeño mutuamente y sugerir mejoras. Esta retroalimentación al principio fue muy abundante y ayudó mucho a mejorar el proceso de arranque.

En los primeros distribuidores el arranque fue supervisado por el gerente del proyecto, uno de sus asistentes y el gerente de mercado, el propósito de esto era hacer ahí mismo una evaluación inmediata del desempeño. Durante estas primeras sesiones se resolvieron muchas dudas y cuestiones que no estaban claras, y todas las soluciones fueron compiladas en una hoja de información que se repartiría con antelación a los distribuidores. El contador del distribuidor, o la persona encargada del ICD, tenía que estar presente en el arranque. Se le enseñaba a montar el sistema por si alguna vez tuviera necesidad de reinstalarlo o adaptarlo. Además, el representante de la firma de consultores le daba una capacitación introductoria rápida y le entregaba un manual del Sistema ICD.

En cada uno de los días del arranque, el consultor hacía una lista de todo lo que se debía hacer en el distribuidor para que cumpliera con todos los requerimientos del Sistema ICD. Muchos distribuidores tuvieron que crear nuevas cuentas y comenzar a seguir el rastro de cifras que antes no tomaban en cuenta. Estas listas de acciones también se le entregaban al equipo de proyecto, el cual después vigilaba el curso de su implementación con base en un calendario que se había convenido con los distribuidores. En general, la oficina central procuraba conservar su relación con los distribuidores en un plano de socios iguales, pero de vez en cuando tenía que tomar decisiones y aplicarlas.

Dado que a pesar de la amplia documentación disponible había numerosas probabilidades de que surgieran dudas cuando los contadores inscribieran los datos en el sistema o cuando un gerente general analizara un informe, la firma de consultores abrió una *hotline* en cada mercado. También se proporcionó a los distribuidores una pequeña gráfica de flujos como ayuda para tomar decisiones sobre cuándo ponerse en contacto con la red de apoyo de los consultores o cuándo recurrir a su gerente regional particular. En esta etapa los distribuidores quedaron del todo equipados para la primera fase.

Más o menos al mes de que los primeros distribuidores habían sido piloteados por medio del sistema, éstos tuvieron que presentar los datos por primera vez. Todo marchó bien, aun cuando se presentaron algunas demoras menores en el servidor que generaba los informes. Los involucrados se sintieron muy orgullosos de saber que todo había salido bien, y el doctor Offermann se sintió felíz al recibir el primer informe.

La fase crítica

Cuando los primeros informes fueron enviados a los primeros distribuidores fue quedando claro que se necesitaría la capacitación dedicada que se había planeado. Ésta, que ya se estaba fraguando, iba dirigida a los gerentes generales y a los contadores de los distribuidores que tendrían que manejar el instrumento en su trabajo cotidiano. Los gerentes regionales también deberían recibir capacitación para poder proporcionar a sus distribuidores asesoría sobre cuestiones del ICD. Por consiguiente, las primeras sesiones de capacitación fueron programadas tan pronto como una cantidad suficiente de distribuidores quedaron conectados, es decir unos dos meses después de que se había piloteado al primer distribuidor. Para llevar a cabo la capacitación se convocaba a una serie de personas de diversos distribuidores a un edificio regional (propiedad de Porsche o independiente) donde se les explicaba las capacidades y las características del sistema, se les alentaba a plantear sus preguntas y a intercambiar sus primeras experiencias con el sistema. Muchos distribuidores también manejaban otras marcas de automóviles y podrían utilizar las experiencias que habían tenido con otros sistemas de informes de menor calidad. Porsche no tenía duda alguna de que era la primera empresa en introducir este tipo de balanced scorecard para la venta minorista de automóviles.

En su manual el equipo de proyecto sugiere una forma de abordar los informes, pero los distribuidores no están obligados a ceñirse a estas sugerencias. Se recomienda que, al recibir el informe, el contador lo analice y escriba un memorando de los puntos que requieren atención. Después tanto el informe como el memorando se deben hacer llegar al gerente general para que los estudie y decida las medidas a tomar. Una función de impresión permite seleccionar páginas que se refieren a un puesto de trabajo específico e imprimirlas para su entrega a esos empleados. Con esta impresión personal todo el mundo tiene acceso a información respecto a cuestiones que están dentro de su ámbito de influencia, sin la molestia de tener que recibir datos referentes a otros terrenos. Se piensa que al hacer lo anterior se aumenta la conciencia respecto a los factores centrales que en realidad importan para la mejora continua. El equipo de proyecto también hace hincapié en que es posible que no sea suficiente con repartir las hojas, sino que también se tenga que fomentar de forma explícita que sean revisadas y se revise la información relativa a su significado. Además, una reunión con los gerentes sobre el tema del ICD, o que el tema forme parte de la agenda de las reuniones regulares de la gerencia, podría aumentar las probabilidades de éxito del sistema. En estas reuniones se deben analizar todos los peligros, obstáculos y avances que se presentarán, y se debe decidir cómo se manejarán las consecuencias. El propósito de las reuniones es concentrarse en cuestiones estratégicas, y no en tácticas.

El gerente regional tiene la obligación de visitar a todos los distribuidores de una región y de brindarles asesoría. Para facilitar su trabajo los gerentes regionales también reciben los informes de sus distribuidores. De esta manera

pueden analizar el desempeño derivado de la aplicación y crear perfiles para utilizarlos como punto de referencia con el fin de compararlos con los de cualquier otro distribuidor, lo que puede ayudar a encontrar la fuente de los problemas con más rapidez que si sólo se utiliza el informe. Este instrumento único para crear perfiles acelera muchas de las tareas que, en caso contrario, los gerentes regionales tendrían que hacer a mano. Antes de que se contara con el balanced scorecard, los perfiles sólo se podían crear con base en la información que los distribuidores quisieran proporcionar. Sin embargo, el instrumento para crear perfiles no se le entrega directamente a los distribuidores porque los datos detallados de otros distribuidores son materia de estricta confidencialidad.

Perspectivas

Se piensa que, en el futuro, se sostendrán reuniones anuales o semestrales con los representantes de todos los mercados conectados, o las llamadas Conferencias Corporativas del ICD. La meta de estas conferencias, que nutren el intercambio recíproco entre los mercados, es discutir ideas sobre mejoras y mayor desarrollo del sistema ICD. Otro plan que ha sugerido el equipo consiste en ofrecer un premio al distribuidor del trimestre, el cual sería incluido después en una circular como ejemplo de tener las mejores prácticas. También se introdujo un folleto del ICD para aumentar la aceptación y el uso de los Indicadores Clave del Desempeño por parte de los empleados de los distribuidores. En este folleto se resume toda la información general importante acerca del proyecto y se proporciona información específica de distintos puestos. Por lo tanto, los empleados siempre sabrán a cuáles ICD están contribuyendo de manera principal.

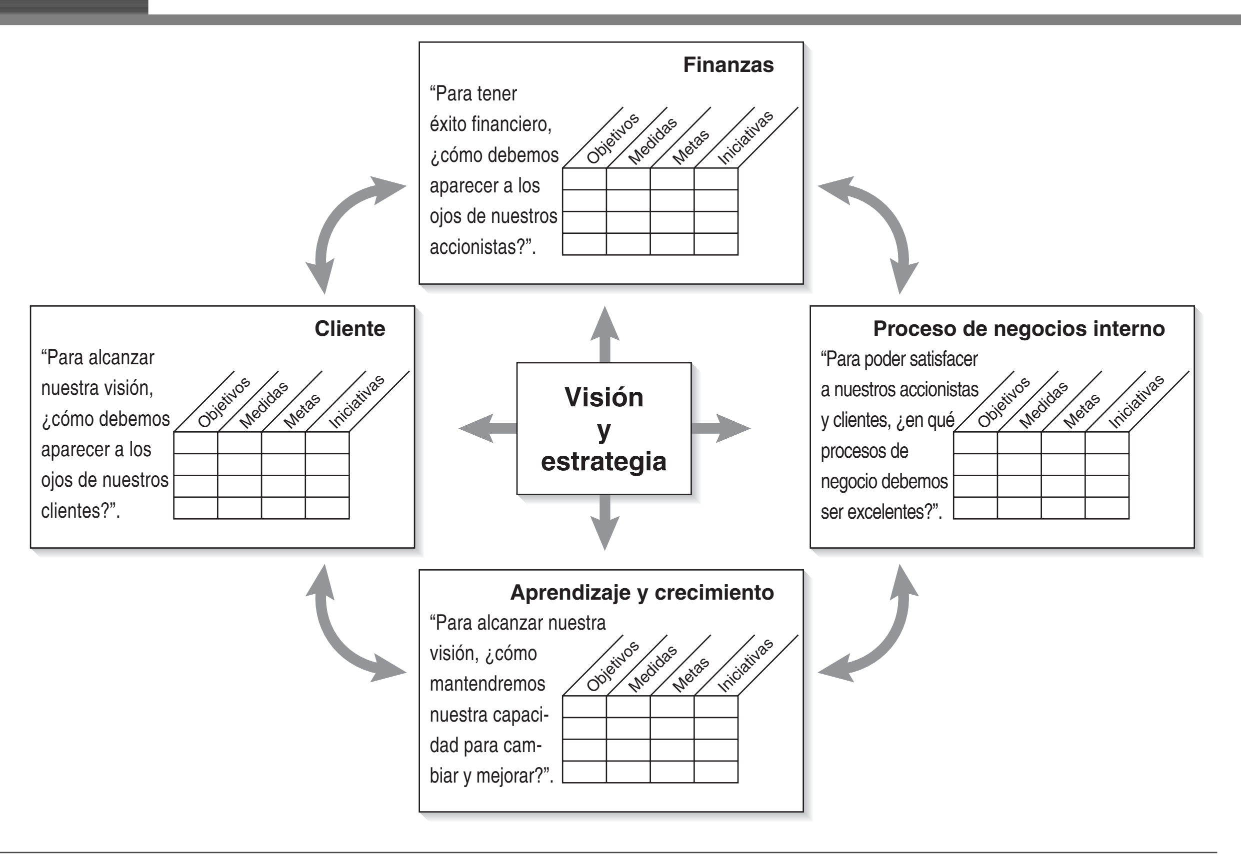
Porsche ha aplicado el *kaizen* (la expresión japonesa que significa mejora continua) desde que el doctor Wiedeking solicitó a consultores japoneses que revisaran todos los procesos. Por lo tanto, todo el mundo tiene claro que un instrumento de negocios como el sistema ICD no puede ser estático, sino que tiene que seguir el rastro de los cambios que pueden ocurrir en su entorno en muchos sentidos y que afectarían los supuestos centrales. Por ejemplo, los competidores podrían emprender acciones de forma inesperada, podrían surgir nuevos competidores, podrían aparecer innovaciones tecnológicas importantes, las acciones reguladoras o desreguladoras del gobierno podrían cambiar las circunstancias de la competencia y ocurrir cambios en las condiciones macroeconómicas. Por consiguiente, el equipo de proyecto hizo hincapié en que era necesario revisar con regularidad el Sistema ICD desde el principio. La idea es iniciar un proceso de intercambio bilateral para desarrollar y mejorar el Sistema de ICD de forma permanente. Para mantener a los participantes actualizados respecto al desarrollo del sistema, los distribuidores y los gerentes regionales recibirán con regularidad una circular, que también contendrá el ejemplo de las mejores prácticas antes mencionado. Se planea mantenerlos informados acerca de noticias, hechos excepcionales, estrategias para resolver problemas y planes futuros. Además, se anexará a la circular un cuestionario para que puedan proporcionar retroalimentación. Una recomendación para los distribuidores es que permitan que todos los niveles participen en el proceso de retroalimentación, porque muchas ideas importantes provienen de los empleados de la línea del frente y no sólo de los gerentes generales. Una cantidad suficiente de retroalimentación podría dar por resultado que se incluyan o eliminen cifras clave para el balanced scorecard. Además, está por comenzar un ciclo completo de desarrollo en torno a las Conferencias Corporativas del ICD, comparable con los talleres iniciales de planeación, cuyo objetivo es mejorar el Sistema de ICD de forma continua.

A pesar de que los resultados iniciales fueron satisfactorios en los mercados piloto, y de que el futuro luce prometedor, por ahora sólo se han dado los primeros pasos del largo camino que se habrá de recorrer.

Notas

1. Porsche, AG, Informe Anual, 1999/2000.
2. La Organización de Ventas de Porsche incluye el departamento de las operaciones de ventas en la oficina central, las subsidiarias en los mercados y los distribuidores.

FIGURA 1 El balanced scorecard



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1996, p. 76.

FIGURA 2 Puntos destacados del Grupo Porsche

		1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	
Ventas	**millones €**	**978.1**	**1 194.2**	**1 332.9**	**1 437.7**	**2 093.3**	**2 519.4**	**3 161.3**	**3 647.7**	**4 441.5**	**4 857.3**	**Ventas**
Nacionales	millones €	447.6	554.1	569.7	527.7	671.9	735.5	955.6	893.2	1 001.3	1 121.0	Nacionales
Exportaciones	millones €	530.5	640.1	763.2	910.0	1 421.4	1 783.9	2 205.7	2 754.5	3 440.2	3 736.3	Exportaciones
Ventas de vehículos (automóviles nuevos)	**Unidades**	**14 362**	**18 402**	**21 124**	**19 262**	**32 383**	**36 686**	**43 982**	**48 797**	**54 586**	**54 234**	**Ventas de vehículos (automóviles nuevos)**
Nacionales Porsche	Unidades	3 544	5 574	6,420	5,873	9 670	9 174	10 607	11 754	12 401	12 825	Nacionales Porsche
Porsche exportación	Unidades	8 219	10 269	11 992	13 346	22 713	27 512	33 375	37 043	42 185	41 409	Porsche exportación
Otros modelos	Unidades	2 599	2 559	2 712	43	–	–	–	–	–	–	Otros modelos
Ventas de vehículos Porsche	Unidades	11 763	15 843	18 412	19 219	32 383	36 686	43 982	48 797	54 586	54 234	Ventas de vehículos Porsche
911	Unidades	7 702	13 010	17 407	19 096	16 507	17 869	23 090	23 050	26 721	32 337	911
928	Unidades	672	509	510	104	–	–	–	–	–	–	928
944/968	Unidades	3 389	2 324	495	–	–	–	–	–	–	–	944/968
Boxster	Unidades	–	–	–	19	15 876	18 817	20 892	25 747	27 865	21 897	Boxster
Producción	**Unidades**	**15 082**	**19 348**	**20 791**	**20 242**	**32 390**	**38 007**	**45 119**	**48,815**	**55 782**	**55 050**	**Producción**
Porsche total	Unidades	12 483	16 789	18 079	20 242	32 390	38 007	45 119	48 815	55 782	55 050	Porsche total
911	Unidades	7 950	13 771	17 293	20 132	16 488	19 120	23 056	22 950	27 325	33 061	911
928	Unidades	730	633	470	28	–	–	–	–	–	–	928
944/968	Unidades	3 803	2 385	316	–	–	–	–	–	–	–	944/968
Boxster	Unidades	–	–	–	82	15 902	18 887	22 063	25 865	28 457	21 989	Boxster
Otros modelos	Unidades	2 599	2 559	2 712	–	–	–	–	–	–	–	Otros modelos
Empleados	**Al término del ejercicio**	**7 133**	**6 970**	**6 847**	**7 107**	**7 959**	**8 151**	**8 712**	**9 320**	**9 752**	**10 143**	**Empleados**
Egresos de personal	millones €	357.4	343.6	363.7	392.1	464.4	528.2	574.9	631.3	709.9	799.4	Egresos de personal
Balance general												
Total activo	millones €	769.7	795.6	836.7	951.4	1 249.7	1 490.9	1 916.1	2 205.4	2 891.6	5 408.7	Total activo
Capital accionario	millones €	197.2	218.2	210.5	239.1	298.1	415.8	587.4	782.0	1 053.3	1 466.8	Capital accionario
Activo fijo	millones €	382.8	351.4	353.2	482.5	565.3	579.6	525.6	577.7	731.8	2 207.7	Activo fijo
Gasto de capital	millones €	90.6	63.0	83.9	213.6	234.8	175.8	155.0	243.7	293.8	1 739.5[3)]	Gasto de capital
Depreciación	millones €	78.2	76.6	55.2	67.7	107.6	157.1	183.7	196.6	132.7	278.8	Depreciación
Flujo de efectivo	millones €	−17.9	17.6	94.8	123.6	205.5	305.0	407.8	424.7	418.4	781.5	Flijo de efectivo

FIGURA 2 (*Continuación*)

		1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	
Balance general												
Flujo de efectivo ampliado	millones €						413.1	592.5	506.5	764.4	1 067.3	Flujo de efectivo ampliado
Utilidad/pérdida neta antes de impuestos	millones €	−122.3	−73.9	5.8	27.9	84.5	165.9	357.0	433.8	592.4	828.9	Utilidad/pérdida neta antes de impuestos
Utilidad/pérdida neta después de impuestos	millones €	−122.1	−76.8	1.1	24.6	71.3	141.6	190.9	210.0	270.5	462.0	Utilidad/pérdida neta después de impuestos
Dividendos	millones €	–	1.0	1.1	1.8	13.0	21.9	21.9	26.4	45.0	297.0 4)	Dividendos
Dividendos por acción 1)												**Dividendos por acción 1)**
Acciones comunes	€	–	–	–	0.08	0.72	1.23	1.23	1.48	2.54	16.94 5)	Acciones comunes
Acciones preferentes	€	–	0.13	0.13	0.13	0.77	1.28	1.28	1.53	2.60	17.00 5)	Acciones preferentes
DVFA/Utilidades BA por acción 2)	€	−8.90	−5.30	0.10	1.10	4.10	4.80	130	13.70	17.20	27.80	DVFA/Utilidades BA por acción 2)

1) Ejercicios fiscales a 1999/2000 han sido reconocidos de forma retroactiva con base en el margen de las acciones para el ejercicio fiscal de 2000/2001.

2) Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Anlageberatung-Schmalenback Gesellschaft, ejercicios fiscales a 1999/2000 han sido reconocidos de forma retroactiva con base en el margen de las acciones para el ejercicio fiscal de 2000/2001.

3) Excepto las adiciones relacionadas con las consolidaciones iniciales

4) De ahí el dividendo especial de 245 millones de euros

5) De ahí el dividendo especial de 14 euros

Fuente: Porsche AG, Informe Anual en línea, 1 de diciembre de 2002.

Tata Steel. Un siglo de responsabilidad social corporativa

C-26

Kathryn Hughes
Jean-Francois Manzoni
Vikas Tibrewala

INSEAD

Es el caso de una empresa que marcha bien gracias a (y no a pesar de) sus relaciones con su comunidad... Antes éramos muy buenos para la ética en los negocios, pero éramos malos para los procesos de negocio, la perspicacia y el marketing. Estamos tratando de transitar del desequilibrio a un equilibrio más correcto.

— B. Muthuraman, director general

Jamshedpur, India, enero de 2003: La planta de Tata Steel estaba tapizada de calcomanías del "EVA+". El grito de guerra surgía de los cascos de los trabajadores, los parabrisas de los automóviles de los gerentes y las entradas a las instalaciones de producción. El énfasis del EVA[1] reflejaba la nueva perspectiva de Tata Steel y se alejaba del lema de la década de los ochenta ("También fabricamos acero"), el cual hacía hincapié en el enfoque de la empresa dirigido hacia la comunidad y la sociedad. Los muros de las acereras tenían pintados enormes balanced scorecards (tableros de control balanceados). En la antigua edificación casi no había polvo de carbón ni la mugre que suelen estar presentes en las plantas siderúrgicas; en su lugar había macetones que adornaban la fábrica con plantas y flores. Era difícil pensar que esta escena pudiera existir en cualquier planta siderúrgica del mundo y, mucho menos, en Tata Steel, ubicada en el subdesarrollado estado de Jharkhand en la parte oriental de India.[2]

Tata Steel, la siderúrgica privada más grande del país y parte del afamado conglomerado indio llamado Tata Group, había sufrido una ostensible transformación en los pasados 10 años. India, después de su independencia en 1947, había impuesto restrictivas normas para el comercio. Las muchas directrices, administradas desde Delhi por medio de una cantidad innumerable de permisos, llevaron a algunos a decir que el país había cambiado el "Raj británico" por el "Raj de las licencias". A pesar de las limitaciones para la producción, los precios y la expansión de la planta, Tata Steel prosperó frente a su único competidor grande, la ineficiente empresa paraestatal llamada Steel Authority of India Ltd. (SAIL). En 1991, ante una crisis cambiaria, el primer ministro P.V. Narasimha Rao impuso la liberalización, con lo cual se eliminaron las regulaciones poco a poco y se redujo el protegido entorno económico. Bajo el liderazgo del doctor J. J. Irani, el entonces director general, Tata Steel confrontó estos drásticos cambios. Irani encabezó un esfuerzo de transformación (llamado "modernización de la mentalidad") que implicaba una fuerte reducción de costos, reducción de la planta laboral y renovaciones de la siderúrgica (véase la figura 1). A pesar de una enorme reducción en el número de trabajadores (en lenguaje de Tata, el "tamaño de la familia"), Irani conservó las generosas prácticas de la empresa con la comunidad. Al conservar los servicios de salud, la educación y el apoyo de infraestructura para los habitantes de Jamshedpur, Tata Steel reafirmó su fama, reconocida en todo el país, de tener relaciones benevolentes con la sociedad.

En 2001 el doctor Irani dejó el cargo de director general. Tras un proceso de selección, B. Muthuraman, quien había sido vicepresidente de ventas y marketing y, en fecha más reciente, el encargado de supervisar la construcción de la planta de laminado en frío de la empresa, la cual se terminó a una velocidad que marcó un récord mundial, fue nombrado su sucesor. Sus antecedentes lo alejaban del enfoque en la ingeniería que había caracterizado a la administración de Irani, con quien Tata Steel había sobrevivido a la liberalización. La misión de Muthuraman como líder sería enfrentar el reto de una competencia global muy intensa.

Este caso, financiado por el INSEAD-PricewaterhouseCoopers Research Initiative on High Performance Organizations, fue preparado por Kathryn Hughes, gerente de programas de investigación, Jean-Francois Manzoni, profesor asociado de administración y Vikas Tibrewala, profesor auxiliar de marketing, todos ellos del INSEAD, con el objeto de que se utilice como base para el análisis en clase y no para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial.

FIGURA 1 Datos clave de Tata Steel (rupias crore)

	1980–81	1985–86	1990–91	1995–96	1997–98	2000–01	2002–03
Rotación	521	1 286	2 331	5 880	6 517	7 812	9 844
Ventas netas	492	1 222	2 142	5 854	6 433	7 759	9 793
Volumen de producción (toneladas métricas)	1.537	1.772	1.90	2.66	2.971	3.413	3.975
Utilidad de operación	59	197	304	1 154	995	1 707	2 302
Utilidad después de impuestos	26	108	160	566	322	553	1 012
Número de empleados	62 695	79 505	75 153	72 621	64 753	48 821	46 234

Fuente: Tata Steel.

Para adaptarse al nuevo mercado de compradores y a la creciente influencia del capital internacional, Tata Steel buscó concentrarse más en sus accionistas. En julio de 2002 Ratan Tata, presidente del Consejo de Tata Group, dijo en una entrevista: "Hemos reconocido que, por desgracia, la industria siderúrgica no cubre el costo del capital. . . Si se tienen que invertir miles de crores,[3] como tuvimos que hacer para modernizar la planta, y si esto no nos produce un rendimiento que sea igual al costo del capital, habremos destruido el valor para el accionista. . . Hemos abierto los ojos ante el hecho de que tenemos que hacer mucho más en la siderurgia para que sea un campo de negocios que le resulte atractivo a los inversionistas".[i]

Muthuraman quería encontrar la manera de estructurar y comunicar los retos que afrontaba Tata Steel. En diciembre de 2001, en un retiro de dos días, 45 altos directivos, dirigidos por Arun Maira, del Boston Consulting Group, trabajaron para esbozar el enunciado de una nueva visión. Los resultados de la lluvia de ideas fueron colocados en la intranet de la empresa; los ejecutivos solicitaron retroalimentación de los trabajadores y los administradores, además de consultar al presidente del Sindicato de Trabajadores de Tata. Mediante varios foros de comunicaciones 4 000 empleados aportaron sus ideas. Después de que un pequeño equipo hizo un compendio de las 7 000 sugerencias, Tata Steel reveló el enunciado de su nueva visión. La "Visión 2007" fue presentada el 2 de mayo de 2002 y establecía dos pilares centrales:

- Aprovechar las oportunidades del mañana y crear un futuro que nos convertirá en una empresa de Valor Económico Agregado (Economic Value Added, EVA©) positivo, y
- Seguir mejorando la calidad de vida de nuestros empleados y las comunidades a las que servimos.

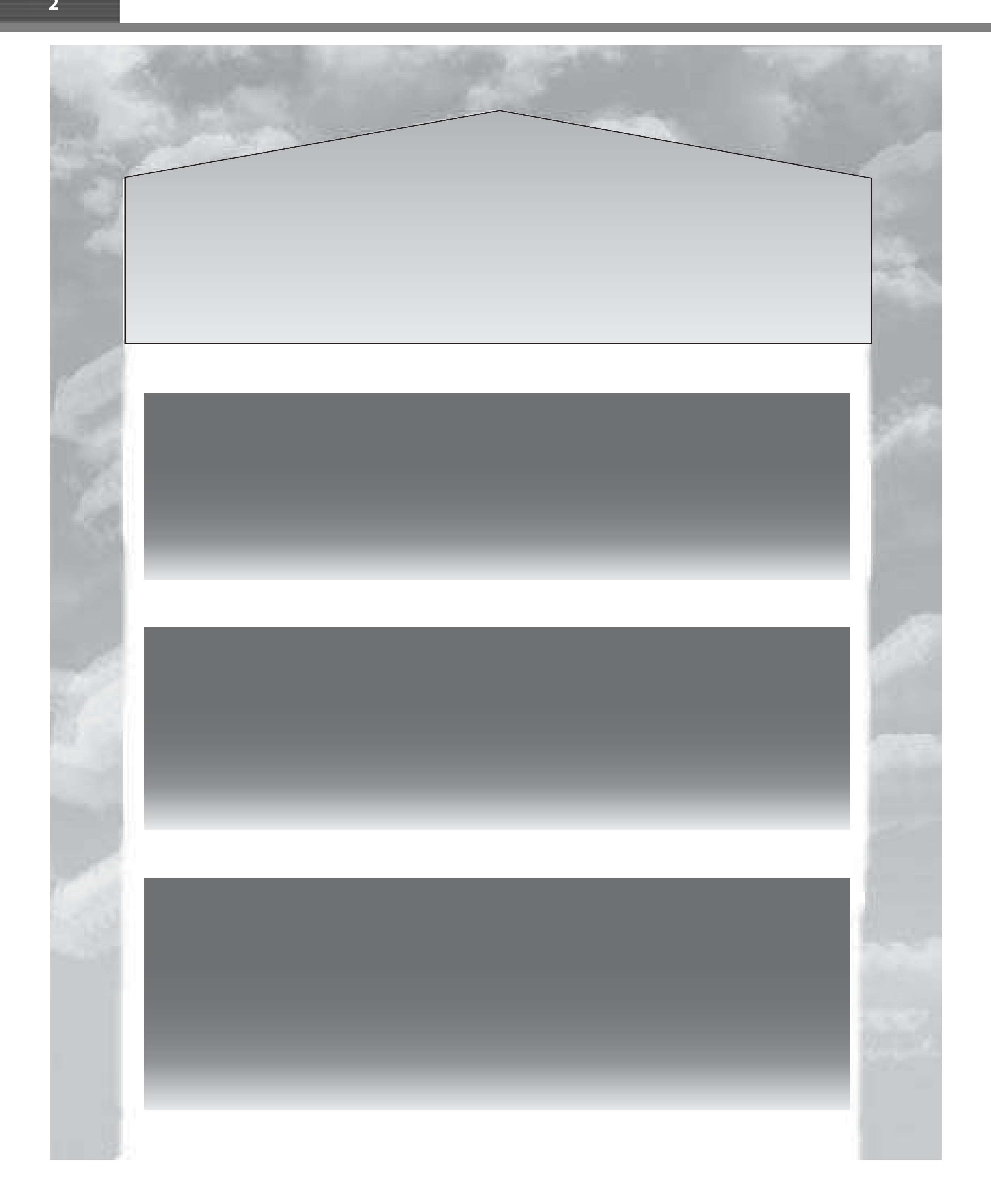
A pesar del enorme trabajo que entrañó la creación del enunciado de la visión, la difícil prueba de la implementación aún estaba por venir (véase la figura 2). La visión aumentó el espectro de retos contradictorios para Muthuraman y su equipo. En términos prácticos, ¿cómo administraría Tata Steel su compromiso de recursos para la "comunidad" al mismo tiempo que perseguía su visión del EVA+? Parecía inevitable que el nuevo énfasis en el rendimiento para los accionistas diluiría el enfoque histórico de Tata Steel hacia su comunidad.

Una tradición de ayuda

El enfoque en los accionistas y el énfasis en el EVA eran mantras relativamente nuevos en Tata Steel, porque su orientación social se remontaba a la fundación de la empresa a finales del siglo XIX. Convencido de los beneficios que una sólida base industrial tendría para el país, Jamsetji N. Tata buscó desarrollar operaciones textiles, de energía hidroeléctrica y plantas siderúrgicas, así como instalaciones para una educación científica que alimentaran "la creciente prosperidad de India" y prepararan al país para independendizarse del imperio colonial británico.[4] Las empresas de J.N. Tata fueron visionarias, tanto por su atrevimiento como por sus progresistas prácticas de empleo, por ejemplo los primeros rociadores contra incendio en India (1886) y un fondo de pensiones (1895).

Al principio el Raj se burló de las ambiciones de Tata en la industria pesada. El comisionado (británico) de los Ferrocarriles de India se mofó diciendo: "Pues bien, me comprometo a comer cada libra de riel de acero que consigan fabricar". No era el único escéptico. Una oferta inicial de acciones en 1906 despertó una tibia respuesta en Londres y sólo hasta un año después que Tata Iron and Steel Company pudo reunir el capital necesario, por medio de una emisión de acciones que tuvo una popularidad abrumadora en Bombay, suscrita por 8 000 accionistas. J.N. Tata también dedicó la mitad de su patrimonio personal para constituir el Indian Institute of Science en Bangalore, aun cuando le habían advertido que la escuela no tendría suficientes solicitantes. Una figura de la talla de Jawaharlal Nehru comentaría más adelante: "Cuando uno tiene que ser líder en la acción, en las ideas, con un liderazgo que no encaja en el clima de opinión, necesita ser muy valiente... este tipo de valentía y visión es el que exhibió Jamsetji Tata".

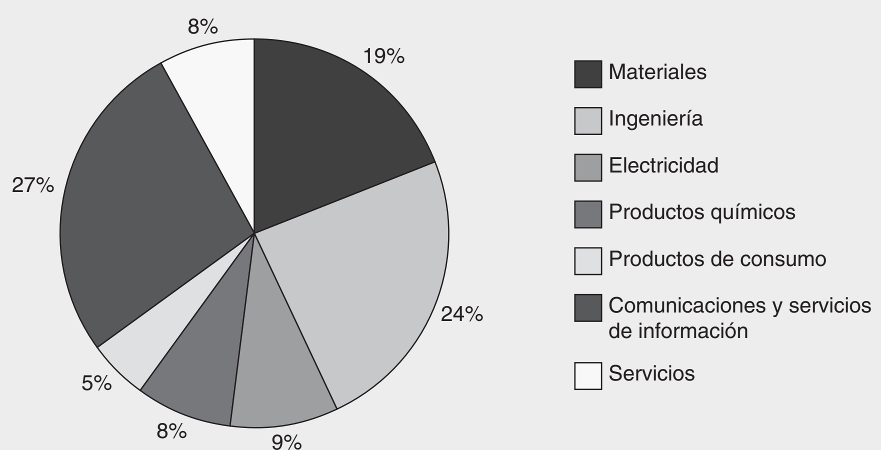
FIGURA 2 Visión 2007



J.N. Tata murió en 1904, antes de que todas sus atrevidas empresas hubieran producido réditos, pero las generaciones posteriores de liderazgo de Tata cultivaron su visión del desarrollo de India por medio del desarrollo industrial. Un siglo después este compromiso había dado por resultado el Grupo Tata, una red de 80 empresas que incluían un fabricante de automóviles, una compañía de luz, una de telecomunicaciones, una cadena de hoteles, un productor de té y una consultoría en TI, la primera organización global de software de India con un valor multimillonario (véase

FIGURA 3 El Grupo Tata

Porcentajes de la composición del Grupo Tata por sector



Resultados financieros para el ejercicio fiscal al 31 de marzo de 2003 (rupias crore)

	Ventas netas (ingresos de las operaciones)	Utilidad de operación	Utilidad/pérdida después de impuestos
Tata Engineering	10 837.01	1 139.41	300.11
Tata Steel	9 793.27	2 301.98	1 012.31
Tata Power	4 300.50	1 184.16	519.92
Rallis International	1 037.68	79.65	58.75
Tata Tea	760.75	97.78	70.60
Indian Hotels Company Ltd.	569.27	54.74	70.60*
Tata Telecom	319.02	29.97	18.56
Tata Infomedia Ltd.	118.12	19.03	13.08

*Incluye ingresos por inversiones.

Fuente: www.tata.com

la figura 3). Estos negocios estaban vinculados por la ética que compartían, encarnada en los Artículos de Asociación, que hablaban de los objetivos de obligaciones sociales que iban más allá del bienestar de los empleados. La posesión parcial común por parte de diversos fideicomisos de Tata reforzó más los vínculos entre los miembros del grupo. El primer grupo, creado por J.N. Tata en 1892, proliferó como hongo y, en 2003, se había convertido en 11 fideicomisos que apoyaban, entre otras cuestiones, la educación de las mujeres, la investigación médica, el bienestar social y el desarrollo agrícola. Tata Sons Ltd, de la cual 66 por ciento era propiedad de los fideicomisos para ayuda en 2003, actuaba como propietario único del nombre de marca TATA y funcionaba como la empresa que administraba al grupo. Mantenía una posesión de acciones en cada una de las principales empresas que operaba, y los ejecutivos máximos de éstas ocupaban un puesto en el consejo de administración. En 2003 Tata Sons poseía cerca de 20 por ciento de Tata Steel (véase la figura 4).

El legado en acción

Muthuraman, el director general, explicó: “Los valores de Tata Steel son muy reconocidos, en la medida que cuidamos a nuestros empleados, a nuestras comunidades. Aquí tenemos una cultura muy especial. La cultura no llega de un día para otro ni debido a un líder. Esta empresa ha tenido una serie de líderes con una ética muy similar”.

Los fundamentos de las políticas progresistas del grupo que se crearon con la filosofía de J.N. Tata sobre el crecimiento industrial y un catálogo de prácticas de avanzada en el que se tomaba en cuenta a los trabajadores, y que se introdujeron a todo lo largo del siglo XX en Tata Steel, son prueba de su legado. En muchos casos la empresa Tata Steel fue pionera en políticas de empleo mucho antes que sus contemporáneas del occidente industrializado, por no mencionar a las de India. Por ejemplo en 1912, cuando los trabajadores del acero en Inglaterra seguían trabajando turnos mínimos de 12 horas, Tata Steel instituyó sistemas de trabajo

FIGURA 4 Patrón de la posesión de acciones de Tata Steel en 2003

Categoría	Posesión (número de acciones)	% de posesión
Posesión de los agentes		
Agentes indios		
Tata Sons Ltd.	73 048 744	19.86
Tata Engineering & Locomotive Co. Ltd.	17 204 486	4.68
Otros	6 880 566	1.87
Agentes extranjeros	–	–
Subtotal	*97 133 796*	*26.41*
Posesión de no agentes		
Instituciones inversionistas, bancos y organismos públicos	108 767 236	29.57
Instituciones inversionistas extranjeras	15 474 798	4.21
Subtotal	*124 242 034*	*33.78*
Organismos del sector privado	24 930 200	6.78
Público indio	118 017 325	32.09
Otros	3 448 546	0.94
Subtotal	*146 396 071*	*39.81*
Gran total	367 771 901	*100.00*

Nota: Total de las posesiones extranjeras = 5.13% (incluye 0.94% para otros inversionistas extranjeros).

Fuente: www.tatasteel.com

de ocho horas. Introdujo también un Plan de Asistencia Médica gratuito en 1915 y un Fondo de Previsión para los Trabajadores en 1920, 30 años antes de que el gobierno los declarara obligatorios (véase la figura 5). Los esfuerzos del grupo incluso fueron apoyados por la intervención de Sydney y Beatrix Portter Webb, los famosos socialistas fabianos. Éstos, como faros del Partido Laborista Británico y fundadores de la Escuela de Economía de Londres, en 1924 fueron invitados por Dorabji Tata, el director general, a hacer recomendaciones para servicios sociales, médicos y de cooperación en Jamshedpur.[ii] El hecho de recibir asesoría adaptada a la India rural de tan importantes defensores de la teoría socialista como los Webb fue un éxito impresionante a favor de los Tatas.

En una industria conocida por sus huelgas y paros frecuentes, Tata Steel conservó la armonía por medio del liderazgo en las relaciones laborales. Desarrolló una asociación de colaboración con su sindicato y en 1956 firmó un contrato de Consulta Conjunta con el Sindicato de Trabajadores de Tata, el cual constituía Consejos Departamentales Conjuntos (CDC). El pacto laboral, que se mantuvo los siguientes 50 años, permitió que los 47 CDC, compuestos en números iguales de administradores y empleados, decidieran por consenso cuestiones relacionadas con las condiciones, el entorno, la seguridad y la productividad laborales.

India registró muchas sacudidas políticas en la década de los setenta, incluso con 47 por ciento del total de los trabajadores del "sector organizado" declarándose en huelga al mismo tiempo, en Tata Steel no había existido una sola huelga contra la administración desde 1928.[5,6] En 1975, cuando en India se declaró estado de emergencia, el sindicato nacional anunció una huelga en toda la industria siderúrgica.[7] Cuando el sindicato de trabajadores de Tata se negó a declararse en huelga, los representantes del sindicato nacional acudieron a Jamshedpur y bloquearon las vías del ferrocarril para impedir que ingresaran embarques. La administración de Tata Steel y sus trabajadores quitaron del camino a los protestantes y se libraron de la amenaza que éstos presentaban para las operaciones.

Antes, en 1971, el gobierno de India había decidido nacionalizar la industria del carbón para "mejorar el escenario de la salud y la seguridad".[8] Las únicas minas privadas que excluyó de esta nacionalización fueron las que pertenecían a Tata Steel, que fueron conservadas como punto de referencia para sus homólogas del sector. En 1977, cuando George Fernandes, el ministro de Industria, propuso la nacionalización de Tata Steel, de inmediato recibió una protesta por parte del sindicato de trabajadores de Tata. Aun cuando las nacionalizaciones anteriores habían sido bien aceptadas por la población en términos políticos, el gobierno de inmediato se dio cuenta de que no ocurriría lo mismo con la de Tata Steel. J.R.D. Tata, el presidente del consejo en ese momento, dijo: "Administro Tata Steel en parte debido a la tradición de los Jamsetji. El lucro no es el único propósito. En parte, para salvarla de que sea ocupada y arruinada. Por eso luché para impedir que el gobierno la nacionalizara. El espíritu de buena voluntad y cooperación que hemos

FIGURA 5 Bienestar de los trabajadores de Tata Steel

	Introducida en Tata Steel	Impuesta por Ley	Medida legal
Jornada laboral de ocho horas	1912	1948	Ley de fábricas
Servicios médicos gratuitos	1915	1948	Ley de Seguridad Estatal de los Trabajadores
Constitución de un Departamento de Bienestar	1917	1948	Ley de fábricas
Edificios escolares para niños	1917		
Formación de un Comité de Obras para manejar quejas relativas a las condiciones de los servicios y querellas	1919	1947	Ley de Disputas Industriales
Permiso con goce de sueldo	1920	1948	Ley de fábricas
Esquema de fondo de previsión para Trabajadores	1920	1924	Ley de Sueldos y Salarios de los trabajadores
Instituto técnico para la capacitación de aprendices, artesanos y graduados de ingeniería	1921	1961	Apprentices Act
Beneficio de maternidad	1928	1946	Ley de Beneficio de Maternidad de Bihar
Bono de reparto de utilidades	1934	1965	Ley del Bono
Gratificación por retiro	1937	1972	Payment of Gratuity Act
Pago exgracia: accidente automovilístico en el camino de ida o de regreso de cumplir una obligación	1979		

Fuente: R. M. Lala, *The Creation of Wealth* (Bombay: IBH Publishers, 1992).

creado entre la gerencia y los trabajadores dejará de existir si Tata Steel es nacionalizada".[9,10]

Las políticas de Tata generaron una lealtad de los empleados que fue ejemplo para toda la industria siderúrgica. Rajeev Dubey, director general de Rallis India observó: "Los empleados se sienten parte de la empresa, se sienten involucrados. Los planes de Tata Steel implican un buen pensamiento hacia delante y una preocupación general por los empleados".[11] U.K. Chaturvedi, ejecutivo a cargo de productos largos, señaló: "La visión de la empresa es sacrosanta, incluso para los trabajadores. Las tasas de rotación en esta empresa son las más bajas del país".

El enfoque filantrópico de la empresa también fue fuente de inspiración para los altos directivos. Sintonizados con las necesidades de los empleados, éstos apoyaban y ampliaban las políticas para toda la empresa instituidas al principio del desarrollo de Tata Steel. La meta de aliviar el peso de las difíciles condiciones laborales para los trabajadores fue parte del engranaje de la responsabilidad de la gerencia durante décadas. Santosh Gupta, director general de TRF Limited, recordó por ejemplo que, cuando Tata Steel adquirió una empresa de cojinetes en 1983, la única farmacia estaba situada en un pueblo cercano, a una distancia de dos kilómetros difíciles de recorrer a pie.[12] Después de que pidió a la farmacia del pueblo que abriera un establecimiento en la planta, las mujeres y los niños acudieron en raudales a su casa. "Me decían que habían venido a darme las gracias por reducir la presión y las complicaciones de obtener medicinas. Una persona sana siempre rendirá mucho más en su trabajo. Un cuerpo sano lleva a una mente sana, y el entorno, los vecinos y la familia del trabajador influyen para lograrlo. Los trabajadores se sienten más motivados cuando no tienen complicaciones. India es un país muy complejo. Pienso que si nuestra empresa puede trabajar con pocas complicaciones en su interior el resultado será impresionante."

El código de ética de la organización y la empresa misma también sirvieron para atraer a sus ejecutivos. Como explicó Bharat Wakhlu, director de la Cadena de Suministro: "Utilizamos el 'tema del talento' para explicar a los inversionistas por qué en Tata Steel nos hemos inclinado tanto al lado social. ¡Tampoco es necesariamente cierto que podamos atraer talento de primera a Jamshedpur! La calidad de vida es buena, tan buena como en cualquier otro lugar. Yo estudié en Estados Unidos y he trabajado fuera de India. Hablo varios idiomas y, sin embargo, decidí trabajar en Jamshedpur".

Las prácticas de Tata Steel generaron reacciones similares fuera de Jamshedpur. P. Roy, ejecutivo a cargo de la División de ferroaleaciones minerales, explicó que en el

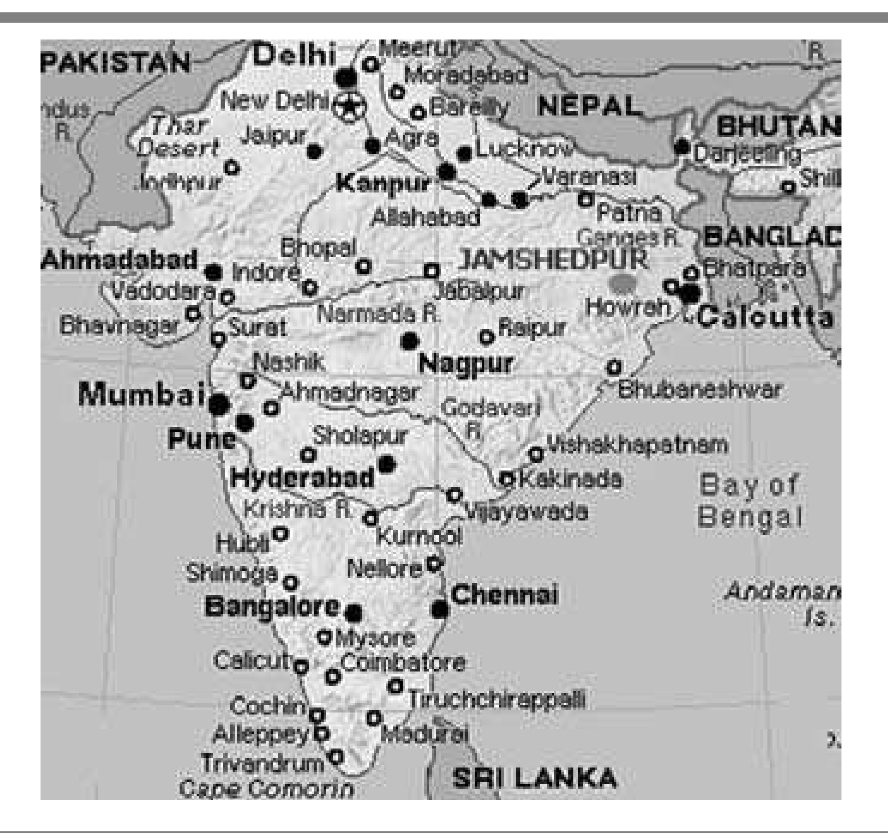
ámbito nacional podían fijar un precio entre 30 y 50 por ciento más alto a los clientes debido a la fama de la marca y la confiabilidad: "En India funcionan los valores. Los clientes tal vez se digan: 'Puedo confiar en este tubo porque Tata es una empresa confiable'. Ese precio está compuesto por el valor de la marca, la ética y la calidad de los productos. Nos abre las puertas". H.M. Nerurkar, ejecutivo a cargo de productos planos, coincidió y señaló una respuesta similar de los proveedores: "En India nuestra reputación nos otorga muchas millas de delantera. Todo el mundo sabe que gracias a nuestro desempeño y valores ellos pueden contar con este jugador. Algunos valores en un contexto social agregan valor en un contexto de negocios. Cuando negociamos contratos hemos logrado que el precio se reduzca hasta una mitad". Incluso los que trataron de sobornar a Tata Steel tenían un "sano respeto por su insistencia en operar con cierto código de ética".[13]

La "ciudad de Jamshed"

Jamshedpur, nombrada así en honor de Jamsetji N. Tata en 1919, era un ilustración vívida de la población siderúrgica pionera que el fundador le había pedido a su hijo que construyera. "No olvides trazar calles anchas, con árboles que les den sombra, ni de alternar variedades que crezcan rápido. Recuerda que debe haber mucho espacio para prados y jardines. Reserva áreas grandes para canchas de fútbol, hockey y parques. Señala áreas para templos hindúes, mezquitas mahometanas e iglesias cristianas."[iii] Jamshedpur era considerada un "oasis" en toda India, y la División del Pueblo era el único proveedor de servicios civiles que contaba con una certificación ISO 14001 por sus Sistemas de administración ambiental.

El trazado inicial realizado por estadounidenses e ingleses expertos en geología que había llevado Tata Steel al centro de India resultó inútil. Al final la ubicación de la planta se decidió con base en su relativa cercanía a las materias primas, pero sobre todo en la presencia de agua, elemento esencial para la producción de acero. Como explicó Dubey: "Es importante entender el contexto geográfico del negocio de Tata Steel. En Bihar no había infraestructura: la única razón por la que Tata Steel eligió el lugar fue porque tenía materias primas disponibles". A 250 kilómetros de Calcuta, la ciudad grande más cercana, Jamshedpur se convirtió en una comunidad autosustentable, incrustada entre los ríos Subarnarekha y Kharkai (véase la figura 6).[14] El sitio elegido era tan remoto que Tata Steel tenía que emplear

FIGURA 6 Ubicación de Jamshedpur



Fuente: www.jamshedpurlive.com

FIGURA 7	Estadísticas comparadas entre Jamshedpur e India

Acciones de Tata Steel	Resultados de Tata Steel	Resto de India
Trabajo. Tata Steel se coordina con los representantes sindicales por medio de un Consejo Departamental Conjunto que incluye a los sindicatos en la planeación interna.	No ha habido huelgas contra Tata Steel desde 1928 (la huelga de 1920 duró sólo un día gracias a la intervención de Dorabji Tata).	El promedio nacional del número de días-hombre perdidos al año debido a huelgas en India entre 1988 y 1997 fue de 9.35 millones.
Educación. Tata Steel proporciona escuelas para las familias de los empleados y contrata a proveedores de servicios educativos del sector privado para que enseñen a los hijos de los empleados.	En 2001, Jamshedpur presume de tener una tasa de alfabetización de 76% para los hombres y 71% para las mujeres.	En 2001 la tasa de alfabetización en India era de 55%; 46% para las mujeres. En el estado de Jharkhand, la tasa de alfabetización era de 44%; 32% para las mujeres.
Infraestructura. Tata Steel ha construido 1 000 kilómetros de carreteras, proporciona 202 MV de energía eléctrica y purifica y reparte agua corriente a Jamshedpur; en el periodo de 2000 a 2001 bombeó 7.5 GD de aguas negras al día y recogió 120 000 toneladas de basura.	Electricidad siempre disponible.	• En 2001, 55.8% de los hogares tenían electricidad para el alumbrado; 24.3% en el estado de Jharkhand. • En 2001, 9.1% de los hogares de India tenían teléfono; 3.3% en el estado de Jharkhand. • En 2001, 36.7% de los hogares de India tenían llave de agua potable; 12.6% en Jharkand.
Médicos. Tata Steel proporciona 16 centros médicos, entre ellos un hospital central de Tata con 740 camas.	En el periodo de 1996 a 2000 TRSD trató un total de 2 857 casos de tuberculosis.	• En el periodo de 1996 a 2001 India tenía una tasa de mortalidad infantil de 64 niños por cada 1000; el estado de Jharkand (2000), tenía 70. • De 1996 a 2001 la expectativa de vida era de 65.4 años en India en general y de 62.1 años en Bihar.

Fuente: Indian National Census, Statistical Outline of India, 2001-2002, Tata Services Limited, Department of Economics and Statistics, Tata Steel Corporate Sustainability Report, 2000-2001.

guardias para que impidieran la entrada de tigres y elefantes salvajes, cuya presencia constante fue confirmada por una peligrosa desbandada que cruzó Jamshedpur en 2001.

En los decenios siguientes Tata Steel ofreció una creciente variedad de servicios e infraestructura para los ciudadanos de Jamshedpur (véase la figura 7). La "División del Pueblo" de Tata Steel, como se le llamaba de manera formal, era la responsable de construir y mantener las obras hidráulicas, los sistemas de carreteras, los puentes y el transporte público, así como los servicios de emergencia, por ejemplo el cuerpo de bomberos. En 2001 la División del Pueblo supervisó la purificación y el suministro de agua, así como el mantenimiento de más de 500 kilómetros de caminos públicos y la distribución de energía a los 750 000 habitantes del área de Jamshedpur.

Además, la División del Pueblo dirigió servicios educativos y médicos para la comunidad. En el mismo año las escuelas de Tata tenían 11 000 alumnos. El Hospital Central de Tata, con el apoyo de 16 centros médicos, atendió a 40 000 pacientes en el periodo de 2000 a 2001. La División del Pueblo operaba numerosos programas recreativos para los jóvenes y construyó diversas instalaciones deportivas, entre ellas un estadio de 22 000 localidades para cricket y una pista de atletismo de ocho carriles.

La atención que Tata Steel brindaba a sus empleados no se limitaba al tiempo que pasaban en la planta sino también al que pasaban fuera de ella. Santosh Gupta explicó: "En otro grupo la gerencia podría pagar un sueldo muy bajo, pero ofrecer exóticas comidas gratuitas. El trabajador podría ser leal debido a la comida, pero con su comida y

bajo sueldo, ¿puede sostener a su familia? En Tata Steel no creemos en esa filosofía".

La antigüedad de los administradores de Tata Steel que se enviaban a la División del Pueblo resaltó más la importancia que ésta tenía para la empresa. Quienes eran enviados a trabajar allí no veían el traslado como si se les estuviera relegando a una división no central de la empresa, sino como una señal de reconocimiento. Los gerentes generales de la División del Pueblo con frecuencia eran promovidos a puestos importantes en Tata Steel y en el Grupo Tata. Como comentó Dubey, ex gerente general de Servicios para el Pueblo: "El humanismo que aprendí trabajando en ese puesto fue enorme. ¿Estuve en producción? ¿Estuve en operaciones? No, pero aprendí mucho. Fue una gran experiencia en la que aprendí a conectarme en un ámbito espiritual". Además de asignar a los altos directivos para que dirigieran la administración del Pueblo, numerosos ejecutivos trabajaban en comités que les permitían interactuar con los grupos de la comunidad de Jamshedpur para ponderar cuáles servicios se deberían brindar o mejorar.

La gente de India asociaba el nombre de Tata Steel con el de una empresa socialmente responsable, lo cual llevó a que, en la década de los ochenta, la empresa produjera un comercial de televisión e imprimiera un anuncio que presentaba a clientes y empleados felices, con el lema de "Nosotros también fabricamos acero". Sin lugar a dudas, la comunidad apreciaba a la División del Pueblo. Cuando en 1991 el gobierno de Bihar trató de quitarle a Tata Steel el control de los servicios públicos, Irani pidió a los ciudadanos de Jamshedpur que dijeran cuál administración preferían. El posterior referendo apoyó de forma abrumadora a Tata Steel; el gobierno obtuvo menos de 5 por ciento de los votos y "se retiró".

La "familia extendida"

En su definición más amplia, "comunidad" no terminaba en las fronteras de Jamshedpur. Tata Steel ayudó al desarrollo de áreas cercanas a Jamshedpur y sus minas. En 1979 constituyó la Tata Steel Rural Development Society (TSRDS), que operaba en 600 poblados del estado de Jharkhand, de Jamshedpur y del estado vecino de Orissa. La TSRDS instituyó tres metas centrales: brindar servicios médicos accesibles, mejorar la generación de ingresos para las comunidades y otorgar facultades de decisión a la población rural (véase la figura 8). Muchas de las tribus indígenas que vivían cerca de las minas cautivas de Tata Steel se beneficiaron de los esfuerzos. En el periodo de 2001 a 2002 el agua de los proyectos de irrigación produjo 1 624 acres más de tierras agrícolas cultivadas. Los grupos de autoayuda de las mujeres desarrollaron iniciativas emprendedoras, con las cuales complementaron los ingresos agrícolas. Los servicios médicos llegaron a muchos beneficiarios por medio de programas de vacunación y de información sobre el SIDA.

La atención de Tata Steel también abarcaba el entorno natural que rodeaba a sus plantas y minas. Subrayaba la necesidad de que hubiera "zonas verdes" en las instalaciones de la planta, así como de que se reforestaran las tierras en torno a sus minas. Como dijo un ejecutivo: "A veces dejamos los lugares más limpios de lo que los encontramos". El Proyecto del Milenio, emprendido en 1997, prometía que a principios de siglo la empresa habría plantado un millón de árboles. Sólo en Jamshedpur se plantaron 75 000 árboles nuevos. Las zonas mineras, como las que rodean su plaza de Noamundi, que había comenzado a operar desde 1925, ganaron 165 hectáreas de bosques como resultado del Proyecto y del esfuerzo de la regulación ambiental de cuatro fases que inició en 1980. Aun cuando se dijo que los esfuerzos habían sido todo un éxito, Tata Steel admitió que había sido ingenua en algunos de sus esfuerzos. En una ocasión las actividades de reforestación habían sido afectadas porque las tribus, desesperadas por obtener combustible para cocinar, habían cortado los árboles jóvenes.

Financiamiento de la ayuda

Tata Steel creó el pueblo de Jamshedpur durante sus primeros años, cuando tenía problemas económicos y el gobierno británico favorecía sus propias importaciones sobre los bienes producidos en el país. Después de la Primera Guerra Mundial los precios se desplomaron, surgieron dificultades en el transporte y hubo un terremoto en Japón, su principal cliente de hierro en bruto, lo cual provocó que Tata Steel estuviera a punto de cerrar sus puertas en 1924. Durante la etapa en que Tata Steel se estabilizaba y resurgía, no despidió a un solo trabajador, aunque los accionistas no recibieron dividendo alguno durante 13 años. Dorabji Tata, el director general, dijo en 1923: "La gente siempre nos acusa de que estamos desperdiciando dinero en el pueblo de Jamshedpur. Nos preguntan por qué es necesario que gastemos tanto en vivienda, obras sanitarias, caminos, hospitales y bienestar... Señores, es triste decir que las personas que nos plantean estas preguntas carecen de imaginación. En Jamshedpur no estamos erigiendo una fila de chozas para los trabajadores, estamos construyendo una ciudad". Al principio las políticas gubernamentales después de la independencia dirigieron la economía nacional a favor de Tata Steel, pero el impulso del gobierno central a favor de una rápida industrialización provocó que surgiera una serie de plantas siderúrgicas, las cuales después, en 1973, se consolidaron en la SAIL. A pesar de esta creciente presencia de empresas competidoras en India en las décadas de los cincuenta y sesenta, las previsiones sociales de Tata Steel no se suspendieron.

Después de la independencia, las tarifas arancelarias aumentaron entre 200 y 300 por ciento para algunas importaciones, mientras que otros productos fueron prohibidos del todo. El gobierno central controlaba el derecho de abrir nuevas plantas, ampliar la producción en las instalaciones existentes, modificar precios y decidir las cuotas de importaciones/exportaciones otorgando licencias. El ritmo de la demanda de productos de acero siempre era superior al de la oferta debido a las restricciones para la producción impuestas por el gobierno. Las excentricidades legales determi-

FIGURA 8 Puntos destacados de la sociedad para el desarrollo rural de Tata Steel, 2001-2002

Actividad	Cuenta	Núm. de beneficiarios	Núm. de pueblos
Generación de ingresos			
Tierra de cultivo comprada (acres)	1 623.95	2 100	116
Ingresos por la venta de cosechas (rupias en lakhs)	77.40	2 259	114
Crianza de animales domésticos			
Establecidos unidos (cerdos, aves) (número)	93	212	33
Aves Kruiler	372	372	30
Venta (rupias en lakhs)	13.28	229	54
Silvicultura			
Venta de pies (rupias en lakhs)	68,970	125	24
Otras actividades que generan ingresos			
Unidades establecidas (número)	15	391	20
Venta (rupias en lakhs)	4.7052	23	12
Grupos de autoayuda (GAA)			
Formación de GAA (mujeres/hombres)	108/39	1 256/100	29/10
Bienestar de la familia			
Métodos de contracepción temporal		8 907	
Salpingoclasia/vasectomía		1 334/1	
Excusado de bajo costo	372	2 774	94
Información sobre el SIDA	270	3 545	87
Tableta para la anemia/hierro y ácido fólico		53 108	
Donación de sangre		496	
Clínica de salud comunitaria para atención primaria	30	60	30
Proyecto de agua potable			
Instalación/reparación de tubería y pozos	69/140	11 426/8 898	56/31
Capacitación en tubería y pozos	10	100	10
Pozos construidos/reparados	11/18	855/625	8/6
Recursos			
Equipo (kg)	567	740	91
Semillas (kg)	35 172.52	771	68
Tierra irrigada adquirida (acres)	662	660	37
Tierras yermas/inactivas para agricultura (acres)	9	15	3
Capacitación agrícola	253	2 408	100
Silvicultura			
Plantación de árboles	38 360	486	20
Plantas Gobar-gas	52	180	8
Junta salvemos los bosques	11	895	11
Servicios veterinarios			
Animales atendidos	24 295	5 544	83
Capacitación en servicios veterinarios/aves	63/22	133/60	32/37
Ayuda para construcción/jóvenes	3/2 441	26/1	3/40
Educación e información			
Programas de educación	52	525	44
Alfabetización adultos/alfabetización preescolar	24/38	799/1 135	52/37
Deportes y cultura			
Entrenamiento	11	185	39
Participación de externos	38	459	68
Torneos entre pueblos	86	2 338	348
Programas culturales	16	7 052	46

naron que los productos defectuosos estaban exentos de las normas que regían los precios. A diferencia de muchas otras empresas, Tata Steel se negó a explotar esta trampa, aun cuando le habría producido márgenes más altos, en lugar de cotizar los productos a las tasas determinadas por el gobierno, que eran muy inferiores a su precio de mercado. Con una demanda excesiva de los clientes, la calidad de la producción no era un punto de competencia entre los fabricantes. En la década de los setenta las plantas siderúrgicas paraestatales operaron con métodos de producción ineficientes. Mientras tanto, Tata Steel incorporó técnicas de producción de vanguardia que adoptó de competidores extranjeros de Japón e Inglaterra. Desarrolló tecnologías con un fabricante alemán de hornos para utilizar con efectividad la variedad de carbón única de Bihar.[15] Su administración proactiva, combinada con la dinámica inusual del mercado creada por la "Licencia del Raj", elevó de forma significativa la línea de fondo de Tata Steel.

Imposibilitada para reinvertir o ampliar sus instalaciones por orden gubernamental y sin poder adquirir otros negocios debido a la draconiana Ley de Monopolios y Prácticas Restrictivas del Comercio (MRTP, por sus siglas en inglés), Tata Steel canalizó sus ingresos superavitarios a obras para la comunidad. Al dirigir sus ingresos a "egresos para la comunidad", en lugar de utilidades que se verían afectadas por los impuestos para sociedades, Tata Steel proporcionó a Jamshedpur servicios superiores. Además, Tata Steel se podía dar el lujo de reconocer a todos sus empleados en términos de igualdad en sus contratos laborales. Como resultado, sus egresos salariales crecieron de forma exponencial, ya que los jardineros y profesores recibían un sueldo y un contrato de empleo equiparables a los de los obreros siderúrgicos. La gerencia premiaba la lealtad de los trabajadores garantizando dar empleo a los hijos de los que tuvieran 25 años de antigüedad en Tata Steel.

Sin embargo, la llegada de la liberalización revirtió la marea hacia un control de costos más estricto en las operaciones de la empresa. El doctor Irani, que asumió el cargo de director general en 1993, reconoció las presiones de la competencia que estaban por venir. Impulsó una "modernización de la mentalidad" y una renovación de la producción de la planta, lo cual duró los siguientes ocho años. Irani introdujo sistemas mejorados para medir el desempeño de los empleados. Autorizó la construcción de la planta de laminado en frío, supervisada por Muthuraman, la cual fabricaba productos de acero refinados que tenían un margen más alto. Implementó medidas estrictas para reducir los costos. Sus logros merecieron una larga lista de homenajes a Tata Steel, por ejemplo, el primer ministro le entregó el Trofeo por ser la Mejor Planta Siderúrgica Integrada, tres años consecutivos (1998-2000) y World Steel Dynamics, la firma de consultores de Nueva York, en 2001 la nombró la empresa "productora de acero de costos más bajos del mundo". El propio Irani recibió una serie de premios individuales por su liderazgo, uno de ellos fue el nombramiento de Caballero Honorario por la reina del Reino Unido.

Sin embargo, los esfuerzos de Irani por renovar la empresa también desataron controversias, sobre todo en relación con el notable adelgazamiento de la inflada planta laboral. En 1992, cuando Irani y el presidente Ratan Tata emprendieron una gira para generar interés internacional por una emisión de bonos convertibles por 100 millones de dólares, los inversionistas de Zurich atacaron con todo la enorme cantidad de empleados que tenía la empresa. Irani reconoció el desproporcionado aumento de la cantidad de trabajadores en relación con el incremento de los niveles de producción registrados en años anteriores y emprendió una reducción masiva del "tamaño de la familia". Redujo la cantidad de empleados de 78 000 en 1992 a 48 800 en 2001, por medio de un generoso plan de retiro voluntario.

Cabe señalar que, incluso en las turbulentas épocas de las reducciones de la planta laboral, la empresa respetó el contrato de trabajo firmado varios decenios antes. Como observó J.J. Irani: "Siempre estuvimos asociados con los sindicatos. Constituimos comités conjuntos en la planta e incluimos a los sindicatos en las decisiones relacionadas con los costos porque es preciso que entiendan muy bien nuestras estructuras de costos. Necesitamos comunicarnos con ellos en términos monetarios. Cuando les informamos que era necesario reducir el tamaño de la familia, aceptaron el cambio con ciertas reglas establecidas. Una vez que estas reglas han sido planteadas y convenidas, *ya no* se pueden cambiar, de lo contrario se estará abriendo la caja de Pandora".

El señor R.B.B. Singh, presidente del sindicato, respaldó esta opinión: "No nos opusimos a su propuesta para el adelgazamiento. Entendimos que era necesario ante los cambios políticos, y la gerencia, por su parte, respetó los acuerdos del contrato de 1956". Irani invitó a los líderes sindicales a acompañarlo en los viajes de exploración a Japón y el sudeste de Asia para evaluar el ambiente de la competencia en el terreno del acero en la década de los noventa. El encuentro de primera mano con la discrepancia de la productividad en el interior del país y el exterior ayudó a que el sindicato uniera esfuerzos con Tata Steel para aumentar la eficiencia y la calidad de la producción con el fin de ajustarse al ambiente económico cambiante.

En 1996 Irani decidió también poner un tope al gasto para servicios del pueblo, lo cual, subrayó, se compensaría con una mayor eficiencia de los servicios brindados. Al reflexionar sobre esa decisión Irani señaló que antes de la liberalización: "Nunca nos habíamos planteado la pregunta, ¿cuánto estamos gastando en efecto en servicios sociales que no benefician a nuestros empleados o comunidades?". Cuando en la década de los ochenta la inflación se disparó, el gasto para servicios sociales también se disparó de 20 rupias crore en 1980 a 100 rupias crore a mediados de la década de los noventa.[16]

Cuando Muthuraman tomó el timón en 2001, mantuvo el límite presupuestal para la División del Pueblo en 100 rupias crore. De esa cifra, 25 rupias crore eran para la administración del Hospital Central de Tata y otros servicios de salud, y el monto restante se destinaba a servicios municipales. Los administradores estimaron que, en 2003,

34 por ciento de los servicios del hospital eran para personas que no eran empleadas de Tata Steel, y que 20 por ciento del gasto social de la empresa beneficiaba a personas que no trabajaban de forma directa para ella. Además de los gastos inmediatos en Jamshedpur, Tata Steel destinaba 38 rupias crore a su comunidad y a empleados que vivían fuera de las fronteras del pueblo por medio de la Sociedad de Tata Steel para el Desarrollo Rural.

Con miras al interés propio

Aunque pocos cuestionaban la dedicación de Tata Steel a su comunidad o la sinceridad de su ética, ya que sus servicios sociales eran incuestionables, de forma indirecta los directivos de la empresa eran autocomplaciente. Varun Jha, director de información, aceptó: "Por supuesto que nos damos cuenta de que esta ayuda nos beneficia". Ishaat Hussain, director de finanzas de Tata Sons, también reconoció: "Tata no gasta en ayuda social por altruismo, sino porque al hacerlo favorece a sus intereses. Si no lo hubiera hecho, ¿creen que la empresa habría sobrevivido hasta nuestros días? Tata Steel sigue siendo un ejemplo de luz, un oasis. Para operar en esa región así tiene que ser".

Santosh Gupta coincidió: "En India el empleado mira a su empleador como si fuera el gobierno. No olvide que en el país no existe seguridad social. Los padres vuelven a vivir con sus hijos porque dejan de recibir ingresos después de su jubilación". Además —explicó—, "en los pasados 25 años hemos hecho amistad con los pueblos cercanos. Si quieren una escuela, les damos una. Decir que estamos 'comprando paz' sería poco caritativo, pero hemos mantenido una posición destacada a su favor. Hemos pensado en los beneficios de ese gasto en términos cualitativos, nunca en términos cuantitativos. Al ser comprensivos y tolerantes hemos creado innumerables beneficios para nosotros mismos".

Jha reflexionó que si surgiera otro proveedor de servicios, los servicios altruistas y los requeridos que brinda Tata Steel se podrían distinguir con más facilidad. "Es importante no confundir lo que debemos hacer por compromiso con nuestros empleados y lo que hacemos por buena voluntad social. Nos gustaría mantener nuestra presencia en los dos terrenos". Manzer Hussain, gerente general de Servicios al Pueblo, añadió: "El reto radica en encontrar una forma sostenible para hacer las cosas".

Irani resumió: "Ahora, con el EVA y el énfasis en los accionistas, Tata Steel está tratando de demostrar que se puede ser rentable y también tener responsabilidad social. Cuando no existe una red de seguridad social, cuando las entidades corporativas desempeñan el papel de los antiguos marajás... Hasta que el gobierno empiece a brindar esos servicios, nosotros tenemos que hacerlo".

Tradición cuestionada

Tata Steel pudo sobrevivir después de la liberalización gracias a las renovaciones de Irani, pero se pronosticaba que los siguientes años serían todo un reto. Los niveles globales de acero manufacturado de forma crónica estaban por encima de la demanda y muchas veces deprimían los precios mundiales del acero. La imposición de aranceles antidumping por parte de Estados Unidos alteró la balanza comercial internacional, con lo que de forma indirecta afectó los volúmenes de las exportaciones de acero de India e incrementó los niveles generales de competencia. En 2000 la Unión Europea había solicitado al Foro de Exportadores de Acero de India que redujera las exportaciones 60 por ciento, a los niveles que tenían en 1995.[iv] En los años siguientes el gobierno de India tenía la intención de deshacerse de la SAIL. Ante márgenes que de por sí ya eran pequeños, los productores de acero ya casi no tenían manera de apretarse más el cinturón.

El director de la División de Aleación de Minerales Ferrosos podía sentir la presión de los clientes, sobre todo de los internacionales: "Mis clientes se fijan mucho en la calidad. Conocen nuestra ética, pero quieren obtener el costo más bajo. Los negocios internacionales son muy egoístas. En casa la gente reconoce nuestros valores, pero no ocurre lo mismo en el ámbito internacional. A ellos sólo les interesa el precio, el precio y el precio".

A medida que las instituciones inversionistas fueron teniendo mayor posesión de la empresa, al igual que los mercados internacionales de capital, comenzaron a cuestionar la ética comunitaria de Tata Steel. La revista *Fortune* preguntaba si existía una "fecha límite para la generosidad corporativa de Tata Steel".[v] Ratan Tata, presidente del consejo de Tata Steel, señaló: "Los accionistas extranjeros en particular piensan que estamos cargando un pesado equipaje y, por decirlo de alguna manera, así es. Pero uno tiene que fijarse en la armonía industrial y demás, por lo cual pienso que no se le puede atribuir un valor".[vi] Manzer Hussain, de Servicios al Pueblo, hizo una alusión al mismo dilema: "Cada vez hay más presión financiera para que reduzcamos este gasto, pero al mismo tiempo la gente que está dentro del contexto indio apoya nuestros esfuerzos. Sin embargo, no estamos compitiendo en un contexto indio, cuando el capital proviene del escenario internacional, este argumento a favor del gasto tiene menos peso".

El grado de posesión de acciones en manos extranjeras era de hecho relativamente pequeño, poco más de 5 por ciento en 2003. La añeja tradición de las inversiones de India había resurgido con la liberalización. Los mercados de capitales en India florecieron, y la capitalización del valor de mercado se multiplico por 20 entre 1984 y 2001; y pasó de 14 a 23 bolsas de valores. En 2003 el público indio tenía 32 por ciento de las acciones de Tata Steel. Niroop Mahanty, el vicepresidente de Recursos Humanos, planteó: "El cliente se despertó más o menos por la época de la liberalización. Nuestros accionistas no han aparecido sino hasta los pasados dos años. ¿Cómo conseguimos que nuestra orientación total al bienestar vaya goteando para llegarle al cliente? ¿Al accionista?".

La estructura de posesión en el Grupo Tata también había cambiado. En 1991 al 79 por ciento de Tata Sons era

propiedad de los fideicomisos para la caridad, Tata Charitable Trusts, pero en 2001 ese porcentaje había disminuido a 66 por ciento. Al mismo tiempo, el interés de Tata Sons en Tata Steel había aumentado de menos de 9 por ciento al inicio del cargo de Irani como líder a más de 26 por ciento en 2001. La creciente influencia de Tata Sons surgió por medio de la sutil presión en Tata Steel, por ejemplo, fomentando que invirtiera en sectores que no eran centrales, como las telecomunicaciones, en 2001.

El cambio de estructura de la posesión por medio de operaciones de bolsa que repartían las acciones entre una cantidad cada vez mayor de inversionistas, llevó a la gerencia a reflexionar en la filosofía de la empresa de una mentalidad orientada a la comunidad. Jha planteó: "Cuando existe un solo dueño de una empresa, éste tiene un conjunto de valores de modo que la cultura de esa persona emana a través de la organización. J.N. Tata quería templos, así que construimos templos. Pero en una empresa de propiedad pública, ¿de quién son los valores que trataríamos de propagar?".

Hubo debates internos en torno a quién debería recibir servicios y al nivel de gasto. Manzer Hussain, gerente general de Servicios al Pueblo, preguntó: "¿Dónde dejamos de proporcionar servicios? Dos terceras partes de Jamshedpur están encerradas por ríos, entonces esas son las fronteras naturales del pueblo, pero las comunidades cercanas continúan requiriendo los servicios que brindamos aquí". Sin embargo, A. D. Baijal, ejecutivo a cargo de Materias primas y Producción de hierro", contraatacó: "En algún punto hay que dejar de dar. Les enseñamos a cultivar cosechas, les proporcionamos educación y les dimos las herramientas básicas. Ahora están cultivando trigo y obteniendo buenas ganancias. Muy pronto las tribus que nos rodean querrán tractores. Pero tiene que haber un límite a lo que podemos dar".

Niroop Mahanty sostuvo: "No medimos los beneficios que nuestro gasto social tiene para la empresa. Supongamos que tenemos un nuevo propietario, ¿cómo vamos a justificar ese gasto? Los elogios que recibimos por nuestros esfuerzos y la participación en la comunidad es sólo pintura. Tenemos que rascar más profundo para entender cuáles son en realidad los puntos de referencia".

¿Ahora qué?

Para incrementar la eficiencia y la efectividad de costos del gasto social, Tata Steel decidió modificar su sistema de prestación de servicios. La gerencia quería "proseguir con el objetivo del modelo, es decir, cambiar el modelo pero no el objetivo". Cuando anunció un inminente *outsourcing* de servicios eléctricos, distribución de agua y escuelas, los habitantes del pueblo y los empleados enviaron en tropel consternadas respuestas. Había angustiosas preguntas sobre si Tata Steel estaba abandonando su compromiso con Jamshedpur. Hussain dijo: "La primera vez que pensamos en recurrir más al *outsourcing* creímos que el asunto quedaría entre los sindicatos y nosotros. Así que hablamos con los sindicatos antes de proceder. Pero entonces comenzamos a recibir cartas y llamadas. ¿Tata Steel se está haciendo a un lado? La mentalidad ha tenido que cambiar con el tiempo. La comunidad ahora está mucho más dispuesta a aceptar cambios. Existe una gran cuestión de credibilidad y creo que tenemos buena calificación en esa categoría". En 1996 Tata Steel atendía a 33 000 niños en las escuelas. Para 2003 esa cifra se había reducido a 11 000; los otros niños fueron registrados en escuelas entregadas a proveedores alternativos de educación. Algunos gerentes sostenían que la competencia central de Tata Steel no eran los servicios sociales, sino la producción de acero. Era esencial determinar cuáles servicios requerían los recursos monetarios y humanos de Tata Steel, pero no era nada fácil. Como planteó Niroop Mahanty:

> *Tenemos que pensar en qué es producir acero y qué no lo es. Ahora estamos subcontratando la administración de aguas a Vivendi, pero eso es una parte esencial de nuestro negocio de acero. Uno no puede decir que no sea central. ¿Qué es central y qué no lo es? ¿La educación? Ésta definitivamente no es central, y si puedo encontrar una empresa que pueda mantenerla al mismo nivel, a los estudiantes les convendrá más que sean esos especialistas quienes la manejen. Pero aunque queremos entregar a otros la administración de algunos servicios no pensamos vender nada. Estamos creando empresas conjuntas.*

Muthuraman, el director general, subrayó que el *outsourcing* revisaría la estructura de costos, pero no los beneficios para la comunidad. La atención que la gerencia antes prodigaba a la comunidad ahora estaba concentrada en la nueva campaña del EVA. "Nos hemos concentrado en el EVA ahora porque nunca a lo largo de nuestra historia lo habíamos hecho. Los accionistas son una entidad de Tata Steel a la que no hemos tratado muy bien en el pasado."

Sudhir Deoras, director general de Tata International Limited, dijo: "La visión actual será un EVA positivo. Los consultores anteriores, como McKinsey, Arthur D. Little, BCG, han coincidido en que el acero no crea valor para los accionistas. La gerencia actual está haciendo todo lo posible por demostrar que estaban equivocados". La publicidad interna generalizada, como la campaña de la calcomanía del EVA+ había incrementado el enfoque dirigido al reto que esperaba a Tata Steel en el futuro. Como confirmó Muthuraman: "Todo trabajador sabe qué es el EVA, cómo se traduce a sus responsabilidades diarias".

Sin embargo, las voces disidentes dentro de Tata Steel no estaban convencidas de que el enfoque desproporcionado en el EVA sostendría el valor de la empresa a largo plazo. D.R. Mody, del Centro de Desarrollo Gerencial de Tata, señaló: "Nuestra visión debe inspirar más que un EVA positivo. Tenemos que seguir atrayendo a personas que perpetúen la cultura de Tata Steel".

Un ex ejecutivo comentó: "La visión está planteada en dos partes. En el caso del EVA sabrán si han tenido éxito si lo logran. ¿Qué intento ha hecho Tata Steel por medir la

FIGURA 9	El EVA y la competencia			
País	**Competidor**	**EVA 1999**	**Utilidad 1999**	**Producción 1999**
Brasil	Gerdau	(BRL172 m)	BRL360.1 m	5 mt
Francia	Usinor	(Frf5 306 m)	(€178 m)	21 mt
Estados Unidos	U.S. Steel	($230 m)	$44 m	12 mt
Estados Unidos	Nucor	($60 m)	$244.59 m	10.4 mt
Holanda	Ispat International	(€140 m)	$85 m	~15.5 mt

Fuente: Stern Stewart and Company Web sites.

segunda mitad de su visión, el lado de los beneficios para la comunidad? Deben tener la forma y la tienen, pero necesitan ir más allá de la forma de su visión para llegar al contenido. ¿Descuidarán o se verán obligados a descuidar la segunda parte? La calcomanía de EVA+ está por todas partes, pero ¿dónde está la calcomanía para la comunidad?".

Notas

i. Kanavi, S., "Given the right incentives, India can be a steel supplier to the World", *Business India*, 23 de julio de 2001.
ii. Sitio web de las Naciones Unidas, www.un.org/partners.
iii. Lala, R.M. *Te Creation of Wealth: The Tata Story*, IBH Publishers Limited, Bombay, 1981, p. 17.
iv. Autor desconocido, "EU to review import duties against Indian steelmakers", *American Metal Market*, 2 de agosto de 2000, p. 4.
v. Ellis, E., "Tata Steels itself for change", *Fortune*, 29 de abril de 2002, p. 60.
vi. Kanavi, S., "Given right incentives, India can be a steel supplier to the world", *Business India*, 23 de julio de 2001.

1. EVA (Valor Económico Agregado) es una marca registrada de Stern Stewart & Co.
2. En noviembre de 2001 el estado de Jharkhand fue creado en un territorio que antes pertenecía al estado de Bihar.
3. A todo lo largo de este caso se utilizan convenciones numéricas y monetarias indias. La rupia es la principal unidad monetaria de India y, en 2004, se intercambiaba a unas 45 rupias indias (INR) por dólar de Estados Unidos. Un lakh = 100 000 (normalmente escrito como 1 00 000) y un crore = 100 lakhs.
4. Encontrará un relato histórico detallado de las obras para la comunidad efectuadas por Tata Steel en Pandey, S.N., *Social Side of Tata Steel,* Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, Nueva Delhi, 1991.
5. Como medida de comparación, en Estados Unidos el costo de las huelgas siderúrgicas para la economía sumó un promedio de 116 millones de dólares al año entre 1950 y 1972. Una erogación total de 2 550 millones de dólares en un periodo de 22 años; la conversión del valor de 1960 al día de hoy, según el índice de precios al consumidor, sería de 15 920 millones de dólares.
6. Un sindicato dirigido por comunistas trató de tomar la planta en 1958 y el consecuente conflicto entre sindicatos dio por resultado una suspensión de labores de varios días.
7. En junio de 1975 la primera ministra Indira Gandhi declaró un estado de emergencia durante 21 meses, lo que dio lugar a lo que sería una dictadura constitucional.
8. Informe presentado ante la National Commission on Labour of India, Ministerio del Trabajo.
9. Lala, R.M., *The Creation of Wealth*, IBH Publishers, Bombay, 1981, p. 219.
10. J.R.D. Tata ya había presenciado la nacionalización y la posterior caída económica de su Air-India International. Si bien siguió como presidente del consejo después de la nacionalización en 1953, más adelante, en 1978, el primer ministro dio por terminados sus servicios. En la época del intento de nacionalización de Fernandes la propiedad de Tata era de menos de 4 por ciento de Tata Steel.
11. Rallis India es una empresa del grupo Tata que está en el sector de los productos agroquímicos; Rajeev Dubey trabajó antes en el grupo Tata Steel.
12. TRF Limited, un proveedor de equipo de ingeniería, es una empresa del Grupo Tata ubicada en Jamshedpur.
13. En el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional del año 2002, India estaba en el lugar 71 de los 102 países más corruptos, en términos de la medida en que la gente percibe que existe corrupción entre los funcionarios públicos y los políticos.
14. Incluso en 2003 el viaje en tren entre Calcuta y Jamshedpur tomaba cinco horas.
15. Por lo general se consideraba que el carbón era de calidad inferior y, por lo tanto, tenía poco valor de mercado.
16. Según el Índice de Precios al Mayoreo de la Serie de Time en India, tomado de *Statistical Outline of India, 2001-2002, publicado por* Tata Services Limited, if 1993-1994 si se toma 1993-1994 como la base a 100, entonces 1970-1971=14.4; 1980-1981=37.1, 1990-1991=73.7; 2000-2001=155.7.

Batallas por la sucesión en Viacom

C-27

Daksha Bhat
Nagendra V. Chowdary

ICFAI University Press, Business School Case Development Centre

Viacom, News Corp. y Disney son tres de las empresas más grandes e influyentes del mundo, las que tienen más presencia en nuestra vida diaria y también más poder para dirigir los verdaderos deseos y creencias de una nación que cualquier otra fuerza, inclusive el gobierno, pero no tienen futuro. Cuando Redstone, Murdoch y Eisner no estén presentes, serán intercambiadas, descompuestas, fusionadas, destazadas.

— Michael Wolff[1]

Viacom es un conglomerado de medios, con un valor de 27 000 millones de dólares, que opera en el campo de las redes de cable, la televisión, la red, la publicidad exterior, el entretenimiento y los videos. Es la empresa matriz que incluye a algunas de las marcas más reconocidas de la televisión, el cine y la publicidad, entre ellas CBS Television Network, United Paramount Network (UPN), MTV Networks, Black Entertainment Television, Paramount Home Entertainment y el grupo editorial Simon & Schuster. También es dueña de Infinity Broadcasting (véase la figura 1).

Viacom tiene una enorme presencia en casi todas las industrias en las que participa y fue el grupo de medios que ocupó el tercer lugar entre los más grandes de Estados Unidos en 2003.[2] Sumner Redstone, presidente del consejo y director general, ha edificado Viacom a lo largo de muchos años adquiriendo unas empresas y deshaciéndose de otras (véase la figura 2). En 1999, cuando Viacom compró CBS por 40 000 millones de dólares, se pensó que la transacción permitiría crear grandes sinergias entre dos empresas de medios que se complementaban muy bien, dado que el contenido de Viacom se acoplaría con la distribución de CBS. Se dijo "que valía la pena convalidar"[3] la combinación de Sumner Redstone y Mel Karmazin, el presidente de CBS, y se describió a la empresa como "el máximo acorazado de los medios, un magnífico navío de guerra movido por la publicidad".[4] Karmazin fue calificado como el sucesor ideal para dirigir Viacom después de que Redstone se retirara.

El 1 de junio de 2004 las cosas dieron un giro inesperado cuando Viacom anunció que Karmazin había renunciado y que su lugar sería ocupado por dos ejecutivos: Leslie Moonves, presidente de CBS y Tom Freston, presidente del consejo de MTV, que serían los principales candidatos para el puesto de presidente. El plan anunciado aclaraba que Redstone abandonaría su cargo en tres años si se llegaba a un acuerdo respecto a quién sería su sucesor.[5] Hasta que dejara ese alto puesto, Redstone "seguiría trabajando con el consejo con el fin de identificar a su sucesor y de designar a los candidatos para otros altos cargos de la empresa".[6] Al comentar estos hechos Merrill Lynch dijo que la partida de un ejecutivo tan talentoso como Karmazin era una pérdida muy importante para Viacom. No obstante, un analista de Sanford Bernstein dijo que la noticia era positiva: "Han designado a dos de los ejecutivos más fuertes de la empresa. Los dos han administrado organizaciones que han ido ganando participación. Ahora conocemos la fecha en que Sumner abandonará su cargo".[7]

Sumner Redstone

El octogenario Sumner Redstone aparecía en el lugar 35 de la lista de multimillonarios de *Forbes*, con una fortuna de 8 900 millones de dólares.[8] Su padre había abierto uno de los primeros autocinemas en Estados Unidos, después de haberse dedicado a vender periódicos y linóleo. Redstone terminó sus estudios en el primer lugar de su generación en la

Batallas por la sucesión en Viacom fue preparado por Daksha Bhat bajo la dirección de Nagendra V. Chowdary. ©ICFAI University Press e ICFAI Business School Case Development Centre, 2004. Reproducido con autorización de www.icfaipress.org, www.icfaipress.org/books.

FIGURA 1	Segmentos de negocio de Viacom

Cadenas de cable (21%, 19% y 19% de los ingresos consolidados de la empresa en 2003, 2002 y 2001, respectivamente)
La empresa es propietaria y opera servicios de programas de televisión por cable básico apoyados en publicidad por medio de TV Newtorks ('MTVN') y BET: Black Entertainment Television ('BET') y servicios de primera de programas de televisión por suscripción por medio de Showtime Networks Inc. ('SIN') en Estados Unidos y en el ámbito internacional.

Televisión (29%, 30% y 31% de los ingresos consolidados de la empresa en 2003, 2002 y 2001, respectivamente)
El segmento de la televisión consta de las redes de televisión CBS y UPN, las estaciones transmisoras de televisión propiedad de la empresa y los negocios de producción y agrupación de televisión.

Radio (8%, 9% y 9% de los ingresos consolidados de la empresa en 2003, 2002 y 2001, respectivamente)
El negocio de transmisiones de radio de la empresa opera por medio de Infinity Radio, la cual es propietaria y opera 185 estaciones de radio que atienden a 41 mercados. Es uno de los operadores más grandes de estaciones de radio en Estados Unidos.

Publicidad exterior (7%, 7% y 7% de los ingresos consolidados de la empresa en 2003, 2002 y 2001, respectivamente)
La empresa, por medio de Viacom Outdoor, vende espacio en diversos medios, entre ellos espectaculares, paradores de autobús y sistemas de ferrocarril (en los vagones, plataformas de las estaciones y terminales), buzones de correo y carteles en estadios.

Entretenimiento (15%, 15% y 16% de los ingresos consolidados de la empresa en 2003, 2002 y 2001, respectivamente)
Las principales empresas del segmento del entretenimiento son Paramount Pictures, que produce y distribuye películas cinematográficas, Simon & Schuster, que publica y distribuye libros de consumo; Paramount Parks, que se dedica sobre todo a la posesión y operación de cinco parques temáticos regionales y una atracción temática en Estados Unidos y Canadá; Famous Players, que opera salas de cine en Canadá; y Famous Music.

Video (22%, 23% y 22% de los ingresos consolidados de la empresa en 2003, 2002 y 2001, respectivamente)
La empresa opera en el negocio minorista de videos para el hogar, el cual incluye tanto el alquiler y la venta de películas en DVD y VHS, como el alquiler y la venta de juegos de video con su interés de alrededor de 81.5 por ciento de las acciones de Blockbuster Inc.

Fuente: www.viacom.com.

muy exigente Boston Latin School y, después, ingresó a Harvard a los 17 años. Cuando terminó sus estudios en 1944, hablaba muy bien japonés y durante tres años sirvió en una unidad de élite del ejército descifrando claves; después, en 1947, recibió una medalla y se graduó en la Escuela de Derecho de Harvard. Ejerció el derecho durante algún tiempo antes de ingresar, en 1954, a la empresa de la familia: National Amusements Inc. (NAI). En 1967 fue nombrado presidente de NAI y, con el tiempo, en 1986, se convirtió en presidente del consejo.[9] Su hija Shari Redstone ahora es la presidenta de NAI, la cual es propietaria y opera más de 1 425 cines en Estados Unidos, Europa y América Latina.[10]

En 1979 Redstone sufrió graves quemaduras a causa de un incendio en un hotel. Los médicos pensaban que no viviría y, más adelante, le dijeron que jamás caminaría. Poco a poco empezó a utilizar una andadera y más adelante a jugar tenis con regularidad. Mientras se recuperaba utilizó sus conocimientos del negocio del cine para negociar con acciones de estudios de Hollywood y ganó millones de dólares. Viacom, que entonces era una pequeña empresa de televisión dueña de MTV, Showtime, Nickelodeon y redes de cable, con ingresos por 900 millones de dólares[11] fue tan solo la primera de una de sus inversiones en el mercado de valores. Redstone se dio cuenta de que necesitaba una nueva administración y en 1987 decidió hacerse cargo de las operaciones. A los 63 años Redstone efectuó una adquisición hostil muy apalancada y controvertida por 3 400 millones de dólares. Los ejecutivos de Viacom trataron de reunir fondos y de evitar la compra hostil, lo cual dio por resultado una batalla que duró seis meses y que obligó a Redstone a triplicar su oferta.[12]

FIGURA 2 Una cronología indicativa

1908	Constitución de los estudios Paramount
1924	Constitución de Simon & Schuster
1927	Constitución de Columbia Broadcasting System (CBS)
1938	CBS compra Columbia Records (constituida en 1889)
1949	El Departamento de Justicia de Estados Unidos obliga a Paramount y otros estudios a deshacerse de sus operaciones cinematográficas. Constitución de United Paramount Theatres
1954	Sumner Redstone adquiere el control de National Amusements Inc. (NAI), con lo que crea un grupo cinematográfico multinacional
1971	Se constituye Viacom cuando las reglas de la FCC obligan a CBS a deshacerse de algunas de sus operaciones de televisión por cable y agrupación de programas
1985	Constitución de la cadena Blockbuster para el alquiler de videos
1987	NAI compra un interés mayoritario en Viacom
1993	Blockbuster invierte 600 millones de dólares en Viacom
1993	Paramount y Chris-Craft Industries anuncian sus planes para lanzar una nueva red transmisora.
1994	Blockbuster invierte 1 250 millones de dólares en Viacom, la cual a continuación compra Blockbuster por 8 400 millones de dólares
1994	Viacom y Paramount anuncian una fusión de 8 400 millones de dólares, después de que Viacom gana la guerra de ofertas con USA Networks/QVC
1994	Viacom vende su 33% de Lifetime Television a Hearst Corporation y Capital Cities/ABC
1994	Venta de Madison Square Garden por 1 075 millones de dólares
1994	Venta de KRRT-TV San Antonio, WLFL-TV Raleigh/Durham y WTXF-TV Philadelphia; compra de WGBS-TV Philadelphia, WBFS-TV Miami y WSBK-TV Boston
1995	Lanzamiento de Sams.net
1995	Compra de la estación WVEU-TV de Atlanta y venta de KSLA-TV de Shreveport
1995	Adquisición de un interés de control en Grupo Mexicano de Video, que opera 100 tiendas de video
1995	Los sistemas de cable son vendidos para formar Tele-Communications (TCI)
1995	Lanzamiento de TV Radio Network
1995	Westinghouse Electric compra CBS
1996	Viacom anuncia que ejercitará su opción para adquirir la propiedad de 50% en UPN
1996	CBS compra Infinity, el grupo de transmisoras de radio y publicidad exterior, por 4 700 millones de dólares
1997	Westinghouse Electric cambia su nombre al de CBS y vende su negocio tradicional de generación de electricidad
1997	El interés accionario de Viacom en Spelling aumenta a 80 por ciento
1997	Paramount vende las 10 estaciones de Radio Group a Chancellor Media
1997	El Grupo Paramount Stations aumenta a 17 estaciones, con lo cual se convierte en el grupo de transmisoras que ocupa el sexto lugar entre las más grandes de Estados Unidos
1997	CBS compra la cadena American Radio Systems por 2 600 millones de dólares, con lo que sus estaciones de radio aumentan a 175
1997	Viacom vende a Seagram su interés en USA Networks
1998	El parque temático Star Trek de Las Vegas abre sus puertas
1997	Venta del negocio de libros educativos, profesionales y de referencia a Pearson por 4 600 millones de dólares, pero Viacom conserva las operaciones de consumo (inclusive el nombre de Simon & Schuster)
1998	CBS vende 17 por ciento de Infinity Broadcasting por 2 900 millones de dólares
1999	CBS compra King World Productions, un importante distribuidor de programas de televisión, por 2 500 millones de dólares
1999	Viacom compra CBS

Surgieron críticas que decían que Redstone había pagado demasiado por Viacom y los bancos acreedores querían que vendiera sus propiedades Showtime y MTV, dedicadas a la programación y consideradas una moda pasajera. Redstone contrató a Frank Biondi, que había sido presidente y director general de HBO, para que fuera el presidente y director general de Viacom. Más adelante Biondi diría: "Sumners es muchas cosas, entre otras terco y persistente. No estaba dispuesto a vender. En su fuero interno sabía, y sin duda yo estaba de acuerdo, que estos activos en verdad se volverían muy valiosos".[13]

A medida que la televisión por cable, la distribución de programas, las transmisiones y la programación de entretenimiento se convirtieron en una de las partes de mayor crecimiento y más exportables de la economía estadounidense, Viacom se fue expandiendo. Bajo el mando de Redstone, Viacom pasó por una serie de adquisiciones de empresas y el abandono de otras. En 1993 adquirió Blockbuster Video, el emporio del alquiler de videos, por 8 400 millones de dólares, y entró en una batalla legal y de ofertas que tuvo rudos combates contra Paramount Pictures Corporation en una fusión de 10 000 millones de dólares. Paramount añadió al repertorio de Viacom un estudio de Hollywood y un distribuidor de películas, incluyó también la editorial Simon & Schuster, así como 50 por ciento de United Paramount Networks (UPN), la empresa de transmisiones por televisión. En 1995 Viacom se deshizo de sus sistemas de cable y lanzó MTV Radio Network.

En enero de 1996 Biondi abandonó su cargo por mal desempeño y Redstone asumió el cargo de presidente de la empresa. Según Biondi, Redstone se presentó en su oficina y dijo: "Quiero hacer un cambio. Siempre quise dirigir mi propia empresa. Ha sido estupenda. Yo seré estupendo".[14] Redstone dijo que habían tenido diferencias en torno a cuestiones muy críticas y mencionó un incidente en el cual él había estado presionando para hacer una presentación en Europa. A Biondi no le interesó y Redstone tuvo que ir solo, pero hizo un trato muy exitoso.[15] Una persona del interior dijo que Redstone tenía intención de dirigir la empresa y que no quería que nadie se cruzara en su camino.[16]

En 1996 Viacom adquirió el 50 por ciento de la participación de Chris Craft Industries en la red UPN. En 1997 los negocios de libros educativos, profesionales y de referencia de Simon & Schuster fueron vendidos a Pearson por 4 600 millones de dólares y Viacom se quedó con las operaciones de consumo y el nombre.[17] En 2004 Redstone adquirió un interés mayoritario en los juegos Midway[18] por medio de NIA, con lo cual incrementó su posesión a 74 por ciento de las acciones de Midway. También inició en televisión el lanzamiento de la primera cadena de cable dirigida a los espectadores gay y lesbianas.

Redstone es famoso porque le gustan las apuestas y las grandes adquisiciones,[19] también tiene fama de recurrir a litigios para salirse con la suya y por ser muy rudo para hacer negocios. Ha sido calificado como una persona "imprevisible, irascible y acostumbrada a salirse con la suya"[20] y también se dice que "es un ejecutivo del tipo que '¡salta ante la oportunidad!, pero ¿qué tan alto?'".[21] En su libro *A Passion to Win*, publicado por Simon and Schuster en 2001, escribió: "Viacom es mi vida". Algunas reseñas del libro dicen que da la impresión de que piensa que no ha recibido suficiente crédito por sus logros.[22] En 2002 la revista *Forbes* decía que, aunque está por cumplir 80 años, sigue buscando la manera de comprar AOL Time-Warner para convertirse en el magnate de los medios más grande del mundo.[23]

Mel Karmazin

Las raíces de Karmazin están en la operación de estaciones de radio y televisión, y los analistas consideran que es un magnífico vendedor de anuncios.[24] Karmazin pasó varios años en una agencia publicitaria y tres años vendiendo anuncios de radio para WCBS-AM de Nueva York hasta que Infinity Broadcasting, un pequeño grupo de radio, lo contrató como su más alto ejecutivo. Muy pronto levantó a Infinity Bradcasting de un pequeño grupo de tres estaciones de radio para convertirla en una poderosa central nacional y añadió el Howard Stern Show.[25] En 1981 asumió el cargo de presidente y director general de Infinity. Se ganó la fama de despedir a los directivos que no cumplían con las metas presupuestadas y en la entrada de su oficina tenía una variante del letrero de "Prohibido fumar", el cual mostraba una línea que cruzaba la palabra "Pretextos". Los precios de las acciones de Infinity aumentaron casi 60 por ciento cada uno de los cuatro años entre la fecha en que la empresa se volvió pública en 1992 y la fecha en que fue vendida a CBS.[26]

En 1996, cuando cambiaron las reglas de la FCC[27] y los límites para la cantidad de estaciones de radio que se podían poseer se relajaron, Karmazin se dirigió a Michael Jordan, presidente del consejo de CBS, con una oferta para comprar las estaciones de radio rezagadas de esta empresa. En junio de 1996 CBS adquirió las transmisoras de radio de Infinity y el grupo de publicidad de exterior por 4 700 millones de dólares y Karmazin fue nombrado presidente del consejo y director general de CBS Radio. Karmazin también se convirtió en el accionista más grande de CBS, que como resultado tenía 79 estaciones, de las cuales 64 estaban ubicadas en los 10 mercados más importantes.[28]

Un año después Karmazin fue nombrado director general y presidente de CBS Television Network en medio de reportes que decían que Peter Lund, el presidente, había renunciado después de una tormentosa reunión en la cual el primero se quejó del mal desempeño de las 14 estaciones de televisión propiedad de CBS.[29] Karmazin despidió a los vendedores de las estaciones de televisión y decidió que el personal ya no percibiría un sueldo fijo sino uno basado por completo en comisiones.[30] Los ingresos y las utilidades de las estaciones de televisión mejoraron. En un plazo de dos años en CBS Karmazin había hecho a Jordan a un lado.

Se dice que Karmazin jamás deja de enfocarse en lo práctico. Johathan Schwartz, el comentarista de radio, se refirió a él con estas palabras: "No importaba lo que decía la estación, lo único que importaba era cuántas utilidades

obtenía".[31] En 1998 CBS aumentó su emporio de medios electrónicos pagando alrededor de 2 600 millones de dólares por la adquisición de American Radio Systems Corporation, con lo cual el número de estaciones aumentó a 175. En 1999 Infinity compró Outdoor Systems Inc., líder en publicidad exterior, por 8 700 millones de dólares, lo cual amplió el alcance de la publicidad de CBS a otros medios, además de la radio y la televisión, que le permitían vender paquetes publicitarios y llegar a todos los clientes posibles. Un año después CBS pagó 2 500 millones de dólares por la adquisición de King World Productions, una empresa distribuidora de programas de televisión, entre los que se contaban *The Oprah Winfrey Show* y *Wheel of Fortune.* Donna Halper, asesora de programación e historiadora de los medios, dijo: "CBS Radio estaba en el fondo del pozo. Mel consiguió que la empresa volviera a tener credibilidad".

Se dice que Karmazin es una persona muy reservada y que tiene pocos compromisos sociales. Él se refirió a su trabajo en la oficina como "algo relajante", donde los días empiezan a las seis de la mañana. Su conversación va al grano y no presta mucha atención a los modales sutiles para el intercambio, además de que tiene muy poca paciencia.[32]

Viacom bajo el mando de Karmazin

En 1999 la FCC propuso relajar las reglas para la concentración de los medios en los mercados locales de televisión que impedían que una empresa fuera dueña de dos estaciones en un mismo mercado. Viacom compró CBS después de que Karmazin se dirigió a Redstone con una oferta para comprar Viacom y sus posesiones, afirmando que tenía un mejor récord de pista en la programación. Las salidas para las transmisiones de CBS complementaban a Paramount, el estudio cinematográfico de Viacom, y los canales de cable (como MTV), con lo cual se creaba una empresa muy poderosa en la producción y la distribución. Los dos presidentes anunciaron la fusión en una conferencia de prensa en la cual Redstone, entonces de 76 años, aparecía con un monótono cabello castaño claro, mientras que Karmazin, con apenas 56 años, lucía una contrastante cabellera canosa. Redstone era el presidente del consejo y director general, en tanto que Karmazin fue nombrado presidente y director de operaciones. Philippe Dauman (presidente delegado del consejo y vicepresidente ejecutivo) y Tom Dooley (consejero delegado), los principales delegados de Redstone en Viacom, abandonaron la empresa con un pago por separación de 150 millones de dólares cada uno, con lo que dejaron el camino libre para que Karmazin llegara al puesto más alto.[33]

Las finanzas de Viacom mejoraron. Karmazin redujo los costos y no incursionó en los negocios de Internet que afligieron a otros gigantes de los medios.[34] Viacom se ceñía a su entramado, vendiendo publicidad contra un buen contenido entregado por cable y medios electrónicos. En las circunstancias que se presentaron después del 11 de septiembre la recesión en la publicidad produjo un nuevo nivel de incertidumbre en la empresa, y el desempeño de las estaciones de radio y las carteleras de Viacom representó tan sólo alrededor de la mitad del desempeño de las divisiones de televisión y las cadenas de cable.[35] Cuando le preguntaron a Karmazin si Viacom entraría en negocios que no fueran tan sensibles a la publicidad, él insistió que el contenido apoyado por anuncios es "un negocio bastante bueno".[36]

La fricción entre Karmazin y Redstone era considerable y, en ocasiones, casi ni se dirigían la palabra. Se cuenta que, a lo largo de los años, Karmazin chocó con Redstone por varias cuestiones, entre ellas la estrategia de adquisiciones de Viacom, el débil desempeño de su negocio de radio, la venta de acciones realizada por Karmazin en el pasado y la estrategia de ventas de publicidad.[37] Karmazin se negó a permitir que Viacom invirtiera en Midway, y rechazó los planes para un canal gay con el argumento de que costaría 30 millones de dólares.[38] También rechazó los planes para incrementar los presupuestos para las películas de Paramount.[39]

Sus desacuerdos se debían sobre todo a cuestiones de control y de personalidad. Redstone creía que la conciencia de costos de Karmazin no siempre favorecía los intereses de una empresa creativa. Cuando Karmazin se opuso a que la empresa celebrara una fiesta navideña en Sotheby's, Redstone la pagó de su bolsillo. En 2003 Redstone quería que la empresa pagara un dividendo, pero Karmazin argumentó que el capital se debía usar internamente. Redstone trató de fomentar un ambiente estudiantil en Viacom cenando en restaurantes con los ejecutivos de la empresa, decía que "al hacer eso creaba vínculos de amistad, confianza y lealtad". Se consideraba la figura paterna de la empresa. Karmazin, por el contrario, se ganó la fama de ser un jefe rudo. Solía decir: "Mi imagen me importa mucho. Más vale que las palabras 'buena persona' y 'Mel Karmazin' no estén juntas en una misma frase".[40] Redstone también pensaba que Karmazin no mostraba suficiente deferencia hacia él y que no trataba de establecer una amistad.[41]

La tensión permanente entre los dos hombres dio lugar a que se especulara si el contrato de Karmazin sería renovado en 2003. En el punto álgido de la controversia Redstone declaró que podía dirigir la empresa 15 años más, atribuyendo su longevidad a una dieta rica en proteínas. Su declaración dio lugar a que se comentara que los accionistas tendrían que aguantarlo tanto tiempo como él quisiera permanecer en el cargo.[42] En marzo de 2003, cuando se firmó un contrato por tres años que no tocaba los cargos de Karmazin, pero que dejaba a Redstone la última palabra sobre las decisiones de la empresa, muchos pensaron que era señal de que los dos ejecutivos habían hecho a un lado sus diferencias,[43] y el precio de las acciones de Viacom aumentó 5 por ciento.[44]

En 2003 el crecimiento de las utilidades de Viacom no siguió el ritmo del de sus compañeras. La empresa había proyectado un crecimiento de las utilidades de 19 por ciento por acción para 2004, mientras que se había proyectado que las utilidades promedio para las otras 30 empresas de medios aumentarían 76 por ciento.[45] La utilidad operativa

de Infinity cayó 3 por ciento en 2003, en comparación con el año anterior, pero en el primer trimestre de 2004 aumentó 5 por ciento.[46] Corrían rumores de que Redstone quería hacer un último gran negocio de medios (se pensaba era TimeWarner), pero Karmazin quería extraer utilidades de los negocios existentes e incrementar el precio de las acciones que había disminuido.[47]

Karmazin decidió renunciar después de que se publicaron reportajes de que Shari, la hija de Redstone, desempeñaría más funciones en la empresa y, con toda probabilidad, heredaría el control de voto de las acciones de su padre, aunque negó que el perfil más alto de Shari Redstone hubiera influido en su decisión de abandonar el puesto.[48] Karmazin no informó directamente a Redstone de su renuncia, sino que pidió a un compañero ejecutivo que le llevara el mensaje.[49] Al irse se llevó un paquete por separación que incluyó 31 millones de dólares en efectivo y opciones de compra de las acciones de Viacom, y como su liquidación no incluyó una cláusula de no competencia, estaba en libertad para trabajar con cualquiera.[50]

Karmazin declaró que el motivo de su renuncia no fue la sucesión sino los incesantes reportajes en los medios sobre su deteriorada relación.[51] Afirmó que Viacom no contaba con un plan de sucesión hasta que él informó a los miembros del consejo, el 19 de mayo, que pensaba renunciar. Karmazin dijo que cada vez le había resultado más evidente que Redstone, que controlaba 71 por ciento de las acciones de Viacom con derecho a voto, nunca renunciaría del todo al control de la empresa.[52] Personas cercanas al consejo dijeron que su renuncia tal vez se debió a que se enteró de que no estaba en la breve lista de candidatos probables para ocupar el puesto de presidente cuando Redstone lo abandonara.[53]

Redstone informó a los inversionistas que ni él ni ningún otro ejecutivo le habían pedido a Karmazin que se fuera, y que su relación con él estaba pasando por un buen momento. Adjudicó su partida a su frustración por el precio relativamente bajo de las acciones de la empresa y a las perspectivas financieras para el negocio de la radio.[54] Dijo también que Karmazin había sido uno de los candidatos en el plan de sucesión hasta que él mismo había abandonado la carrera con su renuncia. Al comentar respecto al futuro de la empresa sin Karmazin, Redstone dijo que había sido muy efectivo cuando el entorno económico era malo y la agenda de la empresa era reducir costos y gastos de control, pero que en una economía en recuperación, el nombre del juego era creatividad y contenido.[55]

Rich Greenfield, de Fulcrum Global Partners, dijo: "El fin de un conflicto interno se puede ver como algo positivo y no como algo negativo", y señaló que la credibilidad de Karmazin había disminuido mucho en meses recientes debido a la debilidad de Infinity, la unidad de radio de la empresa.

CAMBIO DE GUARDIA

Se decía que el plan original de sucesión de Redstone incluía a Freston como su único delegado, pero con el tiempo, después de que Moonves protestó diciendo que no quería depender de Freston y que abandonaría la empresa si no se le otorgaba el mismo rango que a él, nombró a ambos copresidentes.[56]

Tom Freston, de 58 años, había sido presidente del consejo y director general de la unidad de MTV Networks desde 1987. En 1980 ingresó a Warner Amex Satellite Entertainment (WASEC), la antecesora de MTV Networks, y fue miembro del equipo que lanzó MTV. Supervisó la campaña de avanzada "Quiero mi MTV", que ayudó enormemente al canal.[57] Conocido por un estilo de administración informal y accesible, en su nueva asignación Freston tendría mayor responsabilidad en las operaciones de Showtime, Simon & Schuster y las divisiones de películas de Paramount.

Leslie Moonves, de 54 años, presidenta del consejo y directora general de CBS desde 2003, había trabajado cinco años en Warner Bros. e ingresado a CBS, en 1995, como presidente de su negocio de entretenimiento. Moonves se embarcó en un importante proyecto de reconstrucción —espacio de tiempo por espacio de tiempo, ejecutivo por ejecutivo— que quedó instituido en 2000, cuando *Survivor* y *CSI: Crime Scene Investigation* se convirtieron en todo un éxito y cuando aumentó la popularidad de *Everybody Loves Raymond*.

Moonves, quien ahora es responsable de Paramount TV, Infinity Broadcasting y Viacom Outdoor, declaró que su mejor opción como socio en la empresa era Freston, dijo que compartían su visión sobre la empresa y mencionó el hecho de que ambos provenían del lado creativo. Dijo: "Aun cuando tenemos áreas de responsabilidad separadas, los dos participaremos en la dirección de todos los negocios".[58] Los informados dijeron que ambos eran muy buenos para manejar los caprichos de Redstone y para hacerlo sentirse importante, a diferencia de Karmazin, que tenía muy poca paciencia para la diplomacia corporativa.[59]

Redstone ha negado que Shari, su hija (que tiene más de 50 años), abogada corporativa, esté siendo posicionada para el puesto más alto de Viacom. Shari es directora de Viacom y será la principal accionista cuando herede las acciones de su padre. Ha dicho que puede tener "un papel central" en Viacom como miembro del consejo y que piensa trabajar de forma más estrecha con Freston y Moonves.[60]

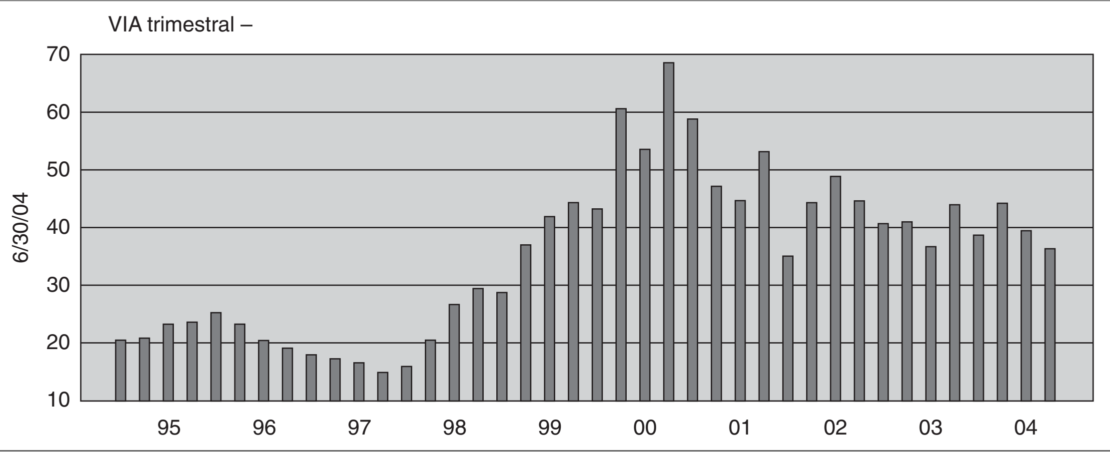
Peter Mirsky, el analista de medios de Oppenheimer, dijo: "Mel se fue, pero los dolores de cabeza de Viacom no han desaparecido".[61] En el pasado año y medio el precio de las acciones de Viacom ha caído 16 por ciento (véase la figura 3), mientras que el Índice de Medios Bloomberg, que incluye a 33 empresas, aumentó 11 por ciento.[62] Redstone informó a los reporteros que analizarían a fondo todos los activos, inclusive la radio,[63] y aclaró que no existen planes de vender Infinity, la cual, según sus propias palabras, tiene altos márgenes y representa "una parte enorme de nuestro flujo de efectivo libre".[64] Véase los apéndices 1 y 2, los cuales contienen información adicional sobre el desempeño y la condición financiera de Viacom.

Un comentarista dijo que si bien las empresas de entretenimiento muchas veces son administradas por dos perso-

nas debido a que se necesita experiencia creativa y financiera, Redstone podría estar sembrando las semillas de la disensión.[65] John Challenger, presidente de Challenger, Gray & Christmas, la empresa de colocación en el exterior, comentó que durante la era de Karmazin Viacom adoleció de una cultura dividida y que al designar a dos copresidentes la empresa estaba prolongando la misma situación. Además, pronosticó que los partidarios de Karmazin no permanecerían en la empresa mucho tiempo más.[66] Cuando Freston y Moonves asumieron nuevas responsabilidades, los puestos que ocupaban quedaron vacantes. Algunos reportajes en los medios indican que la batalla de la sucesión aún no ha terminado, porque "Redstone puede durar más tiempo que las personas que son consideradas sus sucesores".[67]



Precio de las acciones de Viacom



Fuente: www.fool.com

APÉNDICE 1 Datos financieros anuales de Viacom Inc. (millones de dólares)

	Ingresos	Utilidad de operación	Utilidad (pérdida) neta	Activos totales
1994	4 485.60	354.40	89.60	28 273.70
1995	8 700.10	1 247.20	222.50	28 991.00
1996	9 683.90	1 197.20	1 247.90	28 834.00
1997	10 684.90	685.40	793.60	28 288.70
1998	12 096.10	751.60	(122.40)	23 613.10
1999	12 858.80	1 247.30	334.00	24 486.40
2000	20 043.70	1 320.90	(816.10)	82 646.10
2001	23 222.80	1 460.20	(223.50)	90 809.90
2002	24 605.70	4 596.70	725.70	90 043.20
2003	26 585.30	3 625.80	1 416.90	89 848.50

Fuente: Informes anuales de Viacom.

APÉNDICE 2 Información financiera de Viacom por segmento (millones de dólares)

Ingresos:	2003	2002	2001
Cadenas de cable	5 645.50	4 726.70	4 297.60
Televisión	7 761.00	7 456.80	7 218.70
Radio	2 097.60	2 121.60	2 014.80
Publicidad exterior	1 748.30	1 633.50	1 656.60
Entretenimiento	4 101.30	3 680.10	3 626.80
Video	5 911.70	5 565.90	5 156.70
Eliminaciones	(680.10)	(578.90)	(748.40)
Total ingresos	26 585.30	24 605.70	23 222.80
Utilidad (pérdida) de operación:			
Cadenas de cable	2 172.30	1 772.20	1 234.90
Televisión	1 238.10	1 177.60	385.80
Radio	975.00	1 007.60	382.40
Publicidad exterior	207.90	218.00	(90.60)
Entretenimiento	271.40	358.30	215.30
Video	(847.80)	355.80	(219.60)
Egresos corporativos	(187.90)	(159.00)	(169.10)
Eliminación	(56.70)	(66.00)	(191.70)
Costo residual	(146.50)	(67.80)	(87.20)
Total utilidad de operación	**3 625.80**	**4 596.70**	**1 460.20**

Ingresos:	2000	1999	1998
Cadenas de cable	3 895.00	3 045.50	2 607.90
Televisión	5 381.70	2 352.00	2 271.40
Infinity	2 764.70	—	—
Entretenimiento	2 758.30	2 665.90	2 914.30
Video	4 960.10	4 463.50	3 893.40
Editorial[1]	596.00	610.70	564.60
En línea[2]	100.70	29.80	13.70
Eliminaciones intraempresa[3]	(412.80)	(308.60)	(169.20)
Total de ingresos	20 043.70	12 858.80	12 096.10
Utilidad (pérdida) de operación:			
Cadenas de cable	1 250.00	932.40	744.30
Televisión	431.20	143.40	262.40
Infinity	589.40	—	—
Entretenimiento	209.70	231.10	235.50
Video	75.70	127.90	(342.20)
Editorial	49.60	54.30	53.20
En línea	(256.70)	(64.50)	(7.50)
Total segmento	2 348.90	1 424.60	945.70
Egresos/ eliminaciones corporativos	(950.50)	(177.30)	(194.10)
Residual	(77.50)	—	—
Total utilidad de operación	**1 320.90**	**1 247.30**	**751.60**

(1) Más adelante la empresa operó sus negocios en línea bajo los segmentos de Redes de cable y televisión.
(2) Más adelante el negocio editorial fue trasladado al segmento de Entretenimiento
(3) Indica ventas entre dos entidades del grupo.

Fuente: Informes anuales de Viacom.

NOTAS

1. Wolff, Michael, 'Summer Squall", www.newyorkmetro.com, 18 de febrero de 2002.
2. "Top 25 Media Groups", www.broadcastingcable.com, 12 de mayo de 2003.
3. Mallas, Steven, "Viacom Rakes in Ad Sales", www.fool.com, 23 de abril de 2004.
4. Cramer, James, "Viacom SOS", www.newyorkmetro.com, 21 de junio de 2004.
5. Stern, Christopher, "Viacom President Resigns", www.washington post.com, 2 de junio de 2004.
6. Boletín de prensa de Viacom, www.viacom.com, 1 de junio de 2004.
7. Atkinson, Claire, "Viacom Chief Details Succession Plan", www.adage.com, 1 de junio de 2004.
8. www.forbes.com.
9. www.museum.tv.
10. Boletín de prensa de NAI, www.showcasecinemas.com, 6 de mayo de 2004.
11. "Frank J. Biondi, Jr.", www.cablecenter.org, 3 de octubre de 2000.
12. "Redstone Sumner", www.museum.tv.
13. "Frank J. Biondi, Jr.", *Op. cit.*
14. "Frank J. Biondi, Jr.", *Op. cit.*
15. Rich, Laura, "A Succession Plan: Well Almost", www.newscoast.com, 20 de junio de 2004.
16. Battelle, John, "Biondi and Redstone", www.wired.com, mayo de 1996.
17. Media Profiles, www.ketupa.net.
18. El negocio de Midway's es el desarrollo y el marketing de software de entretenimiento interactivo. Desarrolla y edita juegos para todas las consolas de videojuegos caseros de la siguiente generación y para plataformas de mano de juegos.
19. Gross, Daniel, "Exit the Antimogul", www.slate.man.com, 3 de junio de 2004.
20. Fitzgerald, Toni, "Moonves Task: Tending off Sumner", www.medialifemagazine.com, 2 de junio de 2004.
21. Wolff, Michael, "Sell igh", www.newyorkmetro.com, 20 de septiembre de 1999.
22. Reseña editorial, www.amazon.com.
23. World's Richest People, 2002, www.forbes.com.
24. Isidore, Chris, "Mel May Have a Tough Job Hunt", www.money.cnn.com, 1 de junio de 2004.
25. El programa de Howard Stern es conocido por su contenido explícito de sexo y las virtudes de la esclavitud. Karmazin contrató a Howard Stern cuando fue despedido de WNBC en 1985 y contribuyó a convertirlo en una figura famosa en todo el país. En 1985 Infinity apoyó a Stern y pagó una multa de 1.7 millones por una sentencia de indecencia emitida por la FCC.
26. Auletta, Ken, "The Invisible Manager", www.kenauletta.com, 27 de julio de 1988.
27. La Federal Communications Commission norma las comunicaciones interestatales e internacionales por radio, televisión, satélite y cable en Estados Unidos.

28. "The Invisible Manager", *Op. cit.*
29. "Mel's In, Peter's out", www.west.net, 23 de mayo de 1997.
30. Wilkerson, David, "Karmazin's Radio Legacy: Aggresive and Also Loyal", www.investors.com, 1 de junio de 2004.
31. "Exit the Antimogul", *Op. cit.*
32. "The Invisible Manager", *Op. cit.*
33. McLaughlin, Martin, "CBS-Viacom Merger: Monopolies Tighten Their Grip on the Media", www.wsws.org, 11 de septiembre de 1999.
34. Lowry, Tom y Ronald Grover, "Can Redstone Boost Growth?", www.businessweek.com, 14 de junio de 2004.
35. Morgan, Richard, "Viacom May Shed Assets", www.thedailydeal.com, 2 de junio de 2004.
36. Lowry, Tom y Grover, Ronald "Viacom: Too Addicted to Ads?", www.businessweek.com, 19 de abril de 2004.
37. "Viacom's Mel Karmazin Resigns", www.msnbc.msn.com, 1 de junio de 2004.
38. "A Succession Plan: Well Almost", *Op. cit.*
39. Grover, Ronald y Tom Lowry, "Karmazin's Exit: Old Plot, Same Ending", www.businessweek.com, 2 de junio de 2004.
40. Gunther, Marc, "The Kid Stays in the Picture", www.fortune.com, 14 de abril de 2003.
41. Fabrikant, Geraldine, "Viacom's No. 2, Executive Karmazin Abruptly Resigns", www.jsonline.com, 2 de junio de 2004.
42. "Sumner Squall", *Op. cit.*
43. "Viacom President Resigns", *Op. cit.*
44. Larsen, Peter y Holly Yeager, "Change of the Guard at Viacom", www.news.ft.com, 1 de junio de 2004.
45. "Can Redstone Boost Growth?", *Op. cit.*
46. "Karmazin's Radio Legacy: Aggressive and Also Loyal", *Op. cit.*
47. Doran, James, "Viacom President Quits with $30m", www.timesonline.co.uk, 2 de junio de 2004.
48. "Viacom President Resigns", *Op. cit.*
49. "Viacom May Shed Assets", *Op. cit.*
50. "Viacom President Quits with $30m", *Op. cit.*
51. "Viacom's No. 2 Executive Karmazin Abruptly Resigns", *Op. cit.*
52. "Viacom President Resigns", *Op. cit.*
53. "Viacom's No. 2 Executive Karmazin Abruptly Resigns", *Op. cit.*
54. "Viacom: Farewell, Mel", www.money.cnn.com, 1 de junio de 2004.
55. "A Succession Plan, Well, Almost", *Op. cit.*
56. Arango, Tim, "Tom's the Favorite", www.nypost.com, 9 de junio de 2004.
57. "Tom Freston", www.akamai.com.
58. Wallenstein, Andrew y Cynthia Littleton, "Dynamic TV Duo on Top of Viacom", www.hollywoodreporter.com, 2 de junio de 2004.
59. "Change of the Guard at Viacom", *Op. cit.*
60. Gatlin, Greg, "Daughter Sizing up Redstone's Shoes?", www.bostonherald.com, 3 de junio de 2004.
61. Furman, Phyllis, "Sumner Shoulders Viacom eadaches", www.nydailynews.com, 3 de junio de 2004.
62. "Can Redstone Boost Growth?", *Op. cit.*
63. "Viacom May Shed Assets", *Op. cit.*
64. "Viacom President Resigns", *Op. cit.*.
65. Wallenstein, Andrew, "Split Decision for TV Biz on Top Executive Duos", www.reuters.com, 28 de junio de 2004.
66. Millard, Elizabeth, "Viacom's Boardroom Shakeup", www.ecommercetimes.com, 2 de junio de 2004.
67. "Change of the Guard at Viacom", *Op. cit.*

Volkswagen de Shanghai. Implementación de la administración de proyectos en la División de Ingeniería Eléctrica

C-28

Bianca Kramer
Lutz Kaufmann
Alexander Becker

WHU, Otto Beisheim Graduate School of Management

Un día de la primavera de mayo de 2004, que había amanecido lluvioso y gris en Shanghai, Sven Patuschka, director de la división de ingeniería eléctrica (DIE) de Volkswagen de Shanghai (VWS) se reuniría con Liang Sui,[1] ingeniero eléctrico que llevaba ocho años trabajando en la empresa. Se reunirían en la sala de proyectos, con varias docenas de gráficas de Gantt y de otros tipos que decoraban con sus colores esta sala, por lo demás bastante gris. A un lado de Patuschka había una fotografía que mostraba el desarrollo de VWS. Desde que la empresa iniciara sus operaciones en Shanghai, la variedad de modelos que se fabricaba ahí había aumentado. Año tras año la carga de trabajo de la DIE se había incrementado también. La división dejaría de ser una oficina que replicaba modelos para convertirse en una unidad de desarrollo eléctrico y electrónico. Para afrontar el reto por venir necesitaba nuevas habilidades y nuevas estructuras.

Patuschka miró a Liang y dijo: "Año tras año la complejidad y el volumen de nuestras responsabilidades han ido en aumento. Tenemos que transformar nuestra estructura para reaccionar más rápido ante los cambios y, en especial, para comunicarnos con más eficiencia. Para que podamos reaccionar a tiempo es preciso que los problemas sean reportados antes de que se presenten. Cada una de las partes que es responsabilidad de la DIE debe ser entregada a tiempo para el SOP[2] y debe ser de la mejor calidad. Quisiera que se hiciera cargo de la administración de proyectos de la DIE. Su tarea sería evaluar las posibles ventajas y desventajas que implicaría su implementación. A continuación tendrá que tomar las medidas necesarias para instituirla con éxito. Con el fin de coordinar con eficiencia nuestras actividades necesitaremos mayor transparencia. Los informes deben estar al día y nos deben proporcionar información correcta en todo momento. Me gustaría que los gerentes de proyecto y los Padres de las Partes[3] tuvieran más iniciativa personal. Deben comunicarse de forma más directa con la persona indicada, en lugar de seguir el largo y oneroso camino que implica comenzar informando a los niveles de más baja jerarquía. ¡Buena suerte!". Patuschka vio a Liang salir de la sala de juntas, se recargó en el respaldo de su sillón y se puso a pensar en los retos por venir. Tendría que comenzar por convencer a los ingenieros.

MARCO ORGANIZACIONAL

Shanghai Volkswagen Automotive Co., Ltd.

Volkswagen de Shanghai,[4] la primera empresa conjunta europea y china, fue constituida en marzo de 1985, cuando Volkswagen AG, la empresa alemana fabricante de automóviles, firmó un contrato con Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC). El contrato más reciente, conocido como "Enmienda y Reformulación del Contrato de la Empresa Conjunta", fue renovado en abril de 2004, y extendía los términos de esta empresa conjunta a partes iguales hasta 2030.

Bianca Kramer preparó este caso bajo la supervisión del profesor Lutz Kaufrmann con el propósito de presentar material para el análisis en clase. La autora no pretende ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial y ha modificado algunos nombres y otra información para proteger la confidencialidad. Reproducido con autorización de WHU, Prof. Dr. Lutz Kaufmann, Burgplatz 2, D-56179 Vallendar. Derechos © 2004 de WHU, Versión 2004-11-01.

FIGURA 1 Shanghai Volkswagen Modelos



Gol (2 doors)



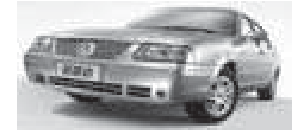
Polo Hatchback



Polo Notchback



Passat



Santana 3000



Santana B2 Variant



Santana B2

Touran Al momento de preparar este caso el Touran de WVS seguía en su fase de desarrollo. Se esperaba que la fecha de su lanzamiento fuera el último trimestre de 2004.

Gol En febrero de 2003 el Golf entró en el mercado chino. Este automóvil, de origen brasileño, fue el primero de dos puertas fabricado en China y tuvo un difícil arranque en un país en el cual los automóviles son producidos unos cuantos centímetros más largos que sus homólogos europeos. Tras algunos problemas iniciales, las ventas han ido en aumento hasta llegar a las 11 001 unidades en 2003.

Polo Desde su lanzamiento, en diciembre de 2001, el Polo de VWS ha ganado varios premios. El Polo no sólo se produce para satisfacer las necesidades locales, sino que también es exportado a Australia. VWS fabrica tanto el Polo Notchback como el Polo Hatchback. En 2003 se vendieron 570 180 unidades en China.

Passat VWS lanzó su primer Passat en junio de 2000. En 2003 se vendieron 123 854 unidades, lo que constituyó una cifra líder entre sus homólogos chinos dentro de la categoría 8 plus.

Santana El Santana de VWS, ya sea el Santana B2 que viene de Alemania, el Santana 2000 originario de Brasil o el nuevo Santana 3000, una versión del viejo Santana B2 que fue desarrollado en Shanghai y lanzado al mercado en enero de 2003, ha sido bien recibido en el mercado chino. Con ventas de 124 002 para el Santana B2 y de 89 032 para el Santana 2000 en 2003, en la actualidad es el automóvil de VWS que más se vende y el único en China que rebasa la marca de 200 000 unidades. A los chinos les encanta su diseño espacioso y aceptan muy bien su precio accesible. El viejo Santana 2000 ha sido sustituido por la versión 3000 más nueva. Hoy en día sólo el Santana B2 y el Santana 3000 se siguen fabricando en Anting.

Fuente: Volkswagen de Shanghai.

VWS estaba en Anting International Auto City, a 30 minutos al noroeste de Shanghai. Tenía 13 332 empleados, fabricaba siete series de productos (véase la figura 1) y tenía una capacidad anual de producción de 450 000 unidades (véase la figura 2). Reconocida como uno de los inversionistas extranjeros más grandes, VWS estaba incluido en la lista de las "Diez empresas conjuntas más grandes de China". Los idiomas oficiales de la empresa eran el chino y el alemán. Además, casi todos los ingenieros chinos hablaban inglés.

Shanghai Automotive Industry Corporation

Shanghai Automotive Industry Corporation[5] (SAIC) es uno de los tres primeros grupos automotrices de China y, hoy por hoy, tiene intereses en 55 empresas subsidiarias en las cuales ha invertido de manera directa (véase la figura 3), entre ellas General Motors. Como los otros grupos automotrices, la SAIC es una empresa paraestatal.

El Grupo Volkswagen

Cuando usted piensa en automóviles alemanes es probable que el primer nombre que le venga a la mente sea Volkswagen. Esta empresa está ubicada en Wolfsburg, en el norte de Alemania, y en la actualidad cuenta con plantas en 11 países de Europa y en siete de América, Asia y África, para sumar un total de 45 repartidas por todo el mundo (véase la figura 4).

En 2003 las marcas Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Seat, Skoda y Volkswagen formaban el grupo VW.

FIGURA 2 Resumen de cifras básicas

	2002	2003	Cambio
Producción total de automóviles	278 890	405 252	45.31%
Santana B2	88 436	124 034	40.30%
Santana 2000	90 119	89 059	−1.20%
Passat	70 091	123 954	76.80%
Polo	30 239	57 180	89.10%
Gol	5	11 025	2040.00%
Ventas de automóviles*	278 642	405 111	45.40%
Santana B2	88 421	124 002	40.24%
Santana 2000	90 096	89 032	−1.18%
Passat	70 005	123 854	76.92%
Polo	30 115	57 212	89.98%
Gol	5	11 011	2201.20%
Núm. de empleados	10 957	13 332	21.70%
Productividad (auto/hombre)	26.2	30.7	17.20%
Superficie de terrenos (m^2)	2 786 034	3 051 828	9.50%
Espacio de piso (m^2)	817 960	817 960	0.00%

*Las cifras de ventas se refieren al volumen de ventas de VWS.

Fuente: Informe Anual de Volkswagen de Shanghai, 2003.

FIGURA 3 Empresas subsidiarias de SAIC

El propósito de la lista siguiente no es incluir a todas las subsidiarias, sino dar una idea de la complejidad de la SAIC:

Shanghai General Motors
Empresa conjunta a partes iguales con General Motors de América para fabricar el Buick.

SAIC-GM-Wulling Automobile
Empresa conjunta de SAIC, GM y Lizhou Wulling Automotive.

Shanghai Yizheng Automotive
Empresa que es propiedad total del Grupo SAIC y que fabrica el Sabre.

Shanghai Bus Manufacturing Corporation
Empresa conjunta de la SAIC y Shanghai Airplane Corporation.

Shanghai Xingfu Motorcycle Works
Empresa que es propiedad total de la SAIC.

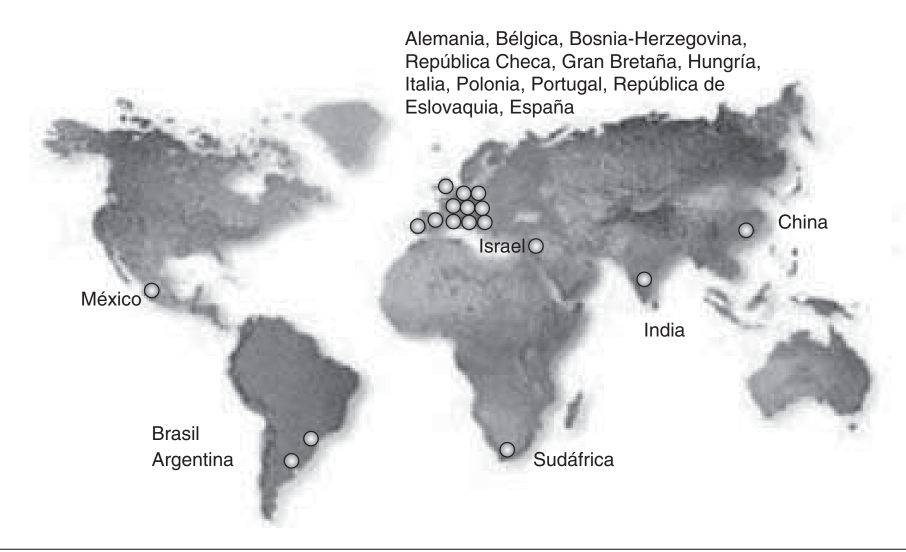
Fuente: www.saicgroup.com

Además de la empresa conjunta con la SAIC, VW tenía otra en China: FAW VW, con domicilio en Changchun, era una empresa conjunta con First Automotive Works (FAW) (véase la figura 3). La oficina de Volkswagen en Beijing era utilizada tan sólo para efectos administrativos. Ahí no se producían automóviles.

El sector automotriz de China. Rápido crecimiento y feroz competencia

China es sede de más de 100 fabricantes de automóviles. Se caracteriza por un alto grado de descentralización y fragmentación. Desde 1994 el gobierno de China ha declarado

FIGURA 4 Plantas de manufactura de Volkswagen en el mundo



Fuente: Volkswagen AG.

FIGURA 5 Grupo Volkswagen en China



Grupo Volkswagen



JV: FAW Volkswagen Automotive Co. Ltd.

Modelos producidos:
Audi A4, A6; VW Jetta, Bora, Golf

Capacidad 2003	Producción 2003	Ventas en unidades 2003
300 000	302 346	302 385



JV: Shanghai Volkswagen Automotive Co. Ltd.

Modelos producidos:
VW Gol, Passat, Polo, Santana, Santana 2000, Santana 3000

Capacidad 2003	Producción 2003	Ventas en unidades 2003
450,000	405 252	396 006

Fuente: Guide to Automakers in China, 2004.

que el sector de los vehículos automotores es una de las cinco industrias clave, razón por la cual ha comenzado a aplicar una política industrial explícita para la industria automotriz.

Por ley los fabricantes extranjeros de automóviles que pretendan producir en China deben formar empresas conjuntas con fabricantes de automóviles locales, en las cuales su participación está limitada a un interés de 50 por ciento en la empresa. En junio de 2004 había 13 empresas internacionales fabricantes de automóviles que habían constituido más de 20 empresas conjuntas para producir vehículos de pasajeros en China. Además, la Política para el Desarrollo de la Industria Automotriz más reciente (2004-2006) confirmaba que "un inversionista extranjero sólo puede constituir dos empresas conjuntas para producir la misma categoría de vehículos terminados".

Las importaciones están prohibidas en gran medida para reforzar la producción local; 45 por ciento del valor creado debe tener contenido local. Ésta es una de las razones por las que el contenido local ha adquirido tanta importancia para las empresas que fabrican autos en China. El posible ahorro de costos es otra. Además del capital, las tecnologías y el conocimiento técnico fluyen a las organizaciones estatales por medio de estas empresas conjuntas. La industria china fabricante de automóviles sigue estando muy regulada por el Estado. Esto sólo es posible porque el gobierno chino está muy consciente de que el país constituye un enorme y atractivo mercado. Suelen pensar que las empresas extranjeras que fabrican automóviles necesitan a China más de lo que ésta los necesita a ellos. Como parte del décimo plan quinquenal (2001-2005) el gobierno pretende disminuir de manera drástica el número de fabricantes nacionales o consolidarlos en grupos más grandes. Por último, el gobierno de China en la actualidad aspira a desarrollar tres grupos automotrices chinos grandes —First Automotive Works Group (FAW), Shanghai Automobile Industry Co. (SAIC) y Dongfeng Motor Co. (Dongfeng)—, para crear organizaciones que puedan competir en el ámbito internacional (véase la figura 6).

En algún punto VWS tuvo una participación de mercado de poco más de 50 por ciento. En el primer semestre de 2003 había caído a 20.3 por ciento (véase las figuras 7 y 8). Volkswagen reaccionó e incrementó su inversión en China y comenzó a concentrarse más que antes en el lado de las ventas y el marketing.

La División de Ingeniería Eléctrica

La División de Ingeniería Eléctrica (DIE) forma parte de la División de Ingeniería de Productos, la cual a su vez es responsabilidad del director técnico de VWS (véase la figura 9). Volkswagen de Shanghai estaba organizada en áreas funcionales.

Tareas de la División de Ingeniería Eléctrica

En 2003 los encargados del desarrollo de los proveedores de las partes eléctricas y electrónicas eran 34 ingenieros. Se

FIGURA 6 Producción de grupos automotrices en China (unidades)

Grupo	2002	2003	Crecimiento
FAW	678 253	908 078	33.9%
SAIC	541 306	796 969	47.2%
Dongfeng	420 933	475 362	12.9%
BAIC	180 485	347 947	92.8%
Chang'an	201 581	247 945	23.0%
China Aviation	173 030	200 007	15.6%
Jinbei	85 518	124 438	45.5%
GAIG	64 467	122 568	90.1%
Changhe	154 941	118 721	23.4%
Nanijng	83 937	99 469	18.5%
Jianghuai	76 371	93 646	22.6%
Soueast	47 516	86 655	82.4%
Jiangling	51 386	63 169	22.9%
Qingling	31 893	34 866	9.3%
CNHTC	13 047	21 136	62.0%
Total de los 15 grupos	2 869 076	3 738 500	30.3%
Total de la industria	3 286 804	4 443 686	35.2%
Participación del Grupo	87.3%	84.1%	

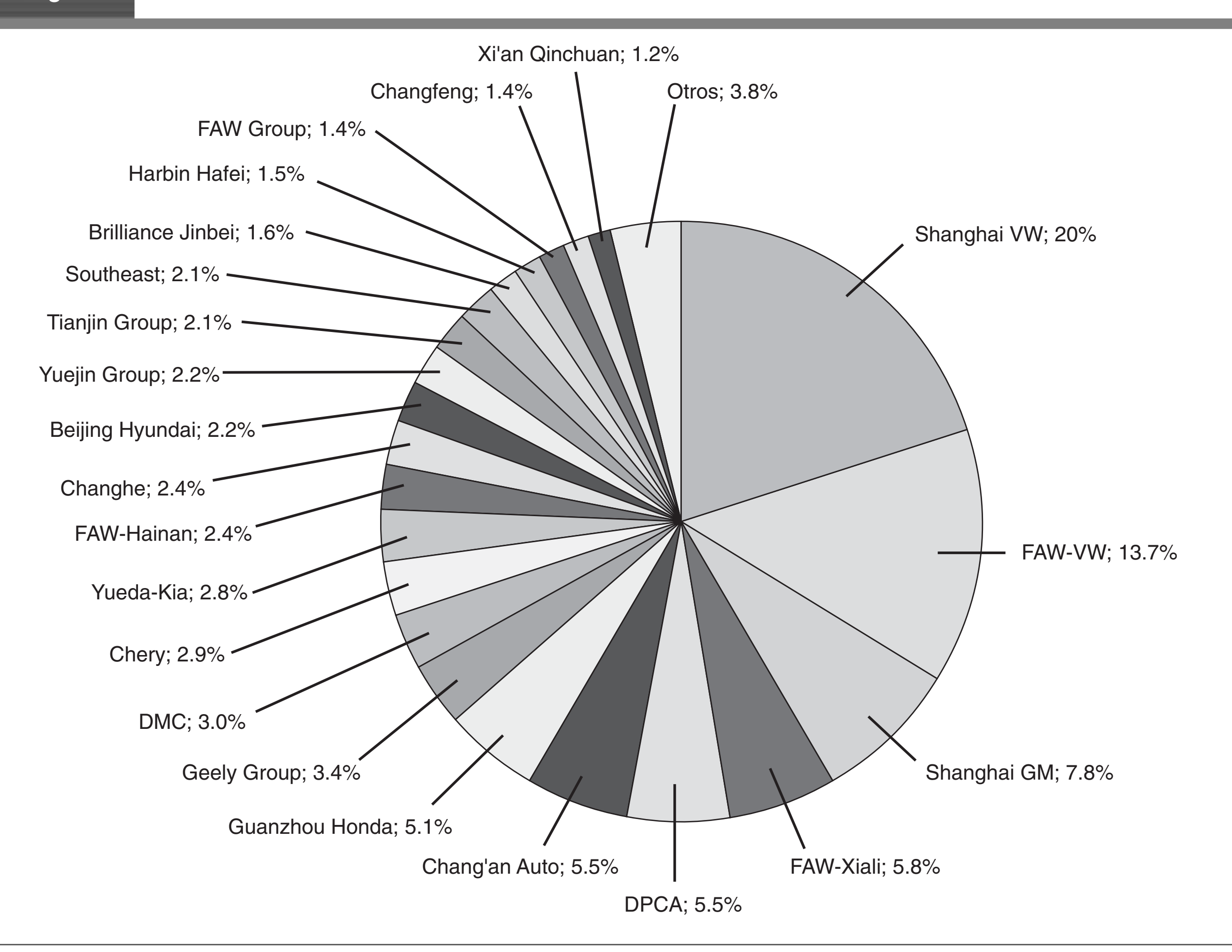
Fuente: Fourin China Auto Weekly, 10 de mayo de 2004.

FIGURA 7 Desarrollo de la participación del mercado chino de los 10 más importantes fabricantes de automóviles

Fabricante	Ventas mayo 2003 (unidades)	Participación de mercado	Ventas enero-mayo de 2003 (unidades)	Ventas enero-mayo de 2002 (unidades)	Cambio
SVW	31 131	19.5%	159 345	84 643	88%
FVW	22 310	14.0%	111 122	71 905	55%
SGM	15 678	9.8%	58 607	36 469	61%
Changan Suzuki	7 176	4.5%	45 661	27 500	66%
FAW-Tianjin	7 897	4.9%	43 920	39 711	11%
DCAC	8 377	5.2%	42 654	25 589	67%
Guanzhou Honda	9 631	6.0%	36 721	21 398	72%
Fengshen	4 386	2.7%	23 116	11 090	11%
Chery	5 269	3.3%	21 791	18 553	17%
Otros	48 017	30.0%	196 109	54 731	258%
Total	159 872	100.0%	739 046	391 589	89%

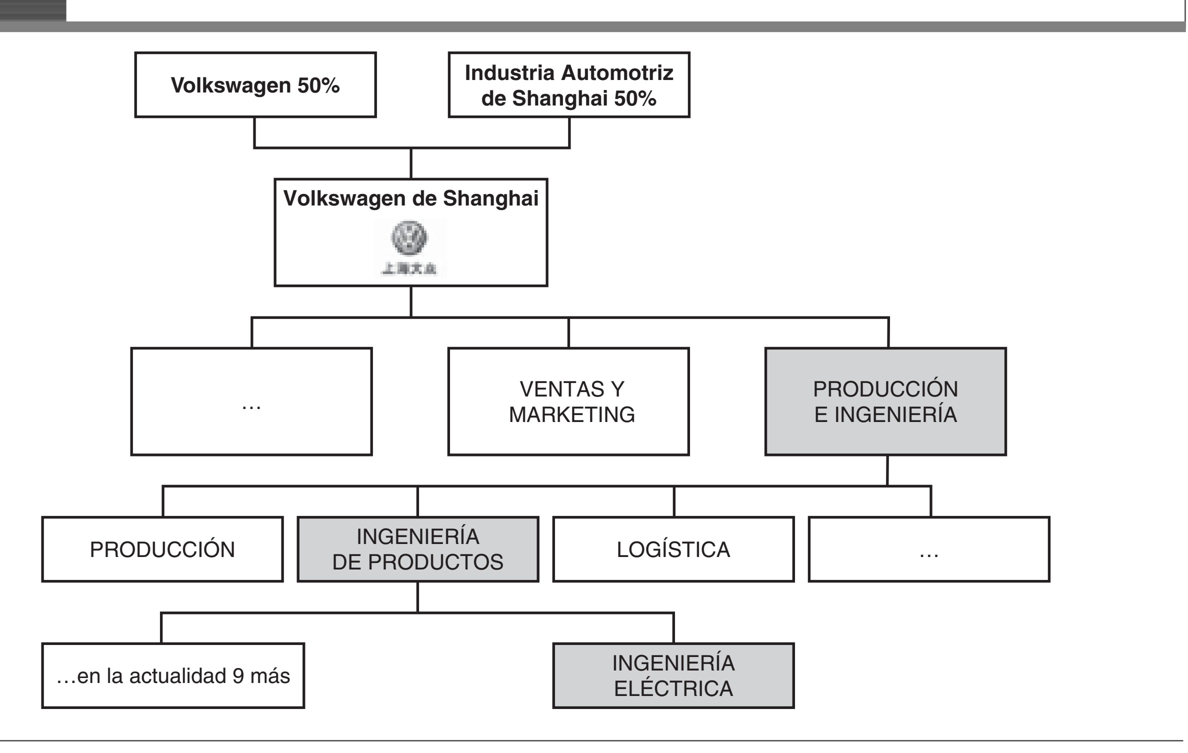
Fuente: Volkswagen de Shanghai.

FIGURA 8 Participación de mercado por marca



Fuente: China Automotive Report, junio de 2003.

FIGURA 9 Extracto del organigrama de VWS



Fuente: Volkswagen de Shanghai.

preveía que a finales de ese año esta cifra aumentaría a 50. Las tareas de la DIE eran múltiples. En primer lugar, toda parte relacionada con lo eléctrico o la electrónica era responsabilidad de la DIE. El ingeniero encargado tenía la obligación de encontrar proveedores adecuados que pudieran fabricar y a veces desarrollar las partes requeridas en cooperación con VWS. En algunos casos la tarea del desarrollo era desempeñada de forma directa en la VW de Wolfsburg o en cooperación con VWS. Estas partes estaban sujetas a ciertas reglas especiales para las pruebas y el visto bueno.

En general había que diferenciar dos escenarios. En el primero cierta parte había sido desarrollada por VW de Alemania y se proyectaba localizarla en China. En la mayoría de los casos esto significaba que el departamento de compras tenía que identificar a posibles proveedores. A continuación el departamento de ingeniería tenía que tratar de ayudar a la empresa fabricante a producir esa misma parte. Alemania enviaba los planos técnicos a VWS. En el segundo escenario VWS había desarrollado la parte total o parcialmente. En aquel tiempo lo único que se desarrollaba de forma local eran partes pequeñas. Sin embargo, con el aumento en el grado de experiencia y la creciente demanda de productos hechos a la medida, la DIE estaba participando cada vez más en el proceso de desarrollo de partes eléctricas y electrónicas. Los dos escenarios tenían en común que la DIE era la encargada de confirmar que los proveedores pudieran fabricar la parte requerida, pero el control de calidad de la parte entregada era responsabilidad de Administración de Calidad. La DIE sólo hacía algunas pruebas, las cuales por lo general eran realizadas en Alemania o por el AC. Las negociaciones de los precios y las actividades generales de compras eran responsabilidad del Departamento de compras y no de la DIE.

La DIE se ocupaba sobre todo de los aspectos técnicos de la parte, como compilar los planos, revisar el cumplimiento de la lista de materiales, evaluar las muestras entregadas por los proveedores y, por último, el paso crucial de recibir el visto bueno.

Algunos de los pasos importantes que se debían dar se referían al visto bueno necesario para cada parte. Lo primero que se obtenía era la aprobación del comité de productos. En este caso se decidía si una parte determinada era necesaria o no para ciertos automóviles. El concepto del visto bueno marcaba el comienzo del proceso de diseño. El tercer paso, el visto bueno del diseño, era el que iniciaba en realidad el proceso de suministro, así como la designación del proveedor que lo fabricaría. Por último, si la empresa que fabricaba la parte podía entregar una calidad aceptable a precio razonable, la parte recibía el visto bueno para iniciar su producción (IP).

Procesos de la DIE

El proceso del proyecto de la DIE comenzaba en el mercado, es decir el punto donde se generaban ideas para nuevos productos. Si se consideraba que una nueva idea valía la pena, ésta era planteada para su análisis ante un comité integrado por representantes de VW, VWS, la división de ingeniería de productos y la división de administración de productos. Si el comité aprobaba la idea, ésta pasaba al Comité de Estrategia de Productos de VWS y VW. Si VW la aprobaba, el proceso de la DIE para un nuevo proyecto comenzaba de forma oficial (véase la figura 10). Cada división, fuera la de administración de calidad, administración de productos, las plantas, la división de planeación, desarrollo, ventas, compras, finanzas o logística, participaba en ciertas etapas del proceso de fabricación de los productos. En aras de la sencillez aquí se reducirá el proceso a los pasos siguientes: en primer término se debía desarrollar un proceso y, cuando el concepto era aprobado, se podía elaborar un primer prototipo. Si el prototipo era satisfactorio, entonces la división de compras nombraba a un proveedor. A continuación éste desarrollaba un primer diseño. Si el diseño acreditaba las pruebas, el proveedor comenzaba a fabricar una muestra, la cual, dependiendo de los requerimientos, era probada en Shanghai, en Alemania o en ambos lugares. Si todas las pruebas eran acreditadas, entonces se otorgaba el visto bueno.

Es importante recordar que el proceso de la DIE era parte de un proceso general de VWS y VW, así como de varios proyectos más pequeños. La información que entraba al proceso de la DIE con frecuencia dependía de la información que producían otros departamentos. A su vez, la producción de algunos puntos importantes fluía a otros procesos de VWS o VW. Había una estrecha relación entre las numerosas divisiones, las operaciones de VWS y VW y también entre los proveedores.

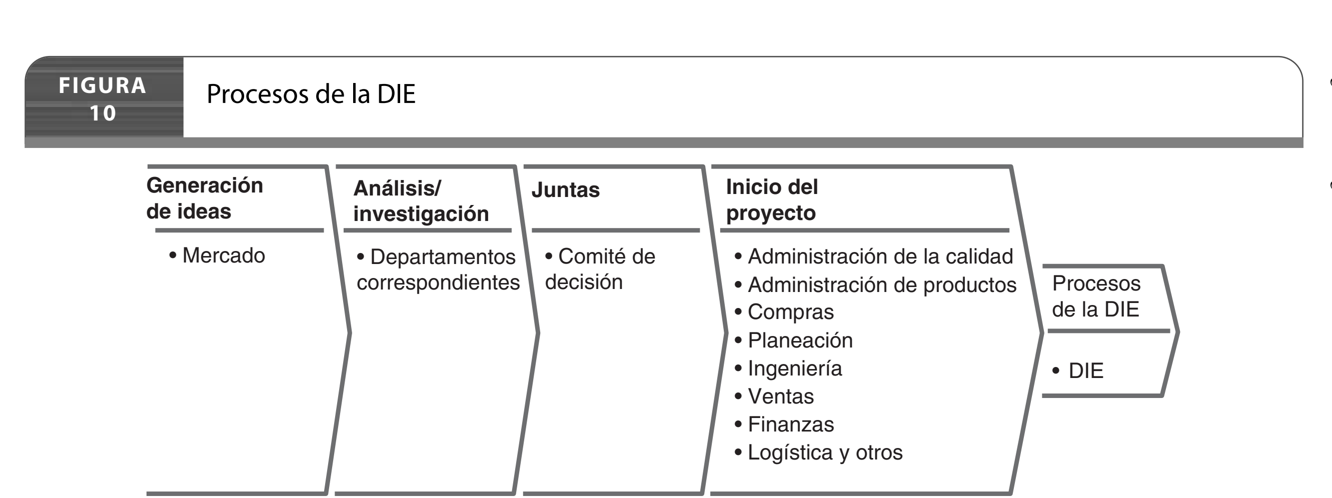
Los sí y los no de la DIE

La DIE, que quedaba bajo la jurisdicción de la División de Ingeniería de Productos de VWS, coordinaba de forma directa sus esfuerzos dentro de la división. Al mismo tiempo cooperaba de forma estrecha con su homóloga de Alemania, la División de Contenido Local en Alemania, que era la encargada de administrar todas las actividades de contenido local en el mundo. Es más, la División de Contenido Local en Alemania, que estaba en Wolfsburg, proveía apoyo técnico y vigilancia con el fin de garantizar la calidad estándar en todo el mundo. VWS podía dar el visto bueno dependiendo de la importancia de la parte y de la experiencia de VWS y sus instalaciones del centro de pruebas, donde se podían realizar todas las pruebas requeridas de varias partes. Sin embargo, en el caso de la mayoría de las partes era necesario enviar muestras a Alemania después de que habían pasado el examen inicial en Shanghai. A continuación se realizaban pruebas en Alemania y los resultados eran enviados a VWS. Si la parte cumplía con los requisitos de calidad, la DIE podía pasar a los siguientes pasos. La División de Ingeniería de Productos de Volkswagen de Shanghai, y no la DIE, estimaba en el centro los programas de tiempos y de costos de una serie de vehículos. Los gerentes de proyecto de la DIE no tenían influencia en los presupuestos, los calendarios ni otros recursos.

El personal de VWS

Cuando Bianca Kramer, una trainee de Volkswagen de Shanghai, visitó la planta de VWS por primera vez[6] tuvo la impresión de que caminaba por una copia en miniatura de la VW de Wolfsburg, Alemania. De vez en cuando vio a un gerente alemán que cruzaba una calle, había una cafetería alemana que servía platillos semialemanes y el idioma oficial era el chino y el alemán. Al entrar en la DIE fue recibida con un cálido "guten tag". Casi todos los ingenieros chinos de la planta hablaban alemán con fluidez. Alrededor de la tercera parte de los altos directivos de VWS eran alemanes. A primera vista uno tenía la impresión de que VWS era más bien una empresa alemana y que sus empleados chinos estaban muy occidentalizados. Asimismo, VWS empleaba a unos 60 expatriados alemanes y 20 *trainees*.

FIGURA 10 Procesos de la DIE



Sin embargo, aunque los colegas chinos parecieran muy europeos, cuanto más profundo era el trato con ellos y cuanto mejor se les iba conociendo, tanta más cuenta se daba uno de que ciertas reglas que suelen ser ciertas en Alemania y los otros países de Europa tenían que ser revisadas en China. Cabe señalar que aun cuando Shanghai está dentro de China, ésta no era representativa del país en general. Ésta era una enorme ciudad donde se unen oriente y occidente, la cual estaba más occidentalizada y era más abierta que el resto de China. No obstante, las reglas administrativas que funcionaban bien en Alemania debían ser adaptadas antes de implementarlas en China. En las secciones siguientes se destacan algunas diferencias importantes.

Quedar mal es una vergüenza

Cuando se habla de las diferencias culturales un fenómeno que suele mencionarse es algo que los chinos llaman *diu lian*.[7] Para los chinos es muy importante "no quedar mal" en ningún momento. Existen numerosas formas de quedar mal. Una de ellas es no poder ofrecer una respuesta. Los chinos prefieren dar una respuesta equivocada que no responder. Otra fuente de *diu lian* es el no poder controlar el carácter. Los terceros también pueden provocar que una persona quede mal si no le dan el trato correspondiente a su estatura social. Se puede decir que alguien queda bien si se gana el trato y el respeto que merece su posición social. En Europa no se le da tanta importancia a quedar bien. Sin embargo, en China quedar mal puede provocar grave malestar social y serios problemas en la administración de un proyecto. *Diu lian* también se puede traducir como "sentirse avergonzado".

El *guanxi* hace girar al mundo

No se puede hablar de la cultura china sin mencionar el *guanxi*.[8] En la sociedad china se considera que una persona que no tiene *guanxi* no es un ser humano. El *guanxi* describe las conexiones que tiene una persona. Es una cuestión estrictamente recíproca. Si alguien le hace un favor a otra persona, se espera que ésta lo restituya algún día. En general el *guanxi* significa que usted le puede hacer un favor a alguien, pero también significa que las reglas no se interpretan igual cuando se aplican a los amigos.

El *guanxi* no se debe interpretar como corrupción, sino cómo una añeja tradición china muy parecida a la idea occidental de las redes. El *guanxi* toca todos los aspectos de la vida diaria. En el caso de la administración de proyectos significa que las personas que poseen mucho *guanxi* tendrán éxito más rápido. Por el contrario, dos personas que no se conocen pasarán mucho tiempo estableciendo una relación personal antes de que en realidad empiece el trabajo.

En China el trabajo y la vida privada son una misma cosa y no se pueden separar. Si usted critica el trabajo de una persona, también la critica a ella. El enfoque de occidente de "negocios son negocios y vida es vida" puede provocar graves problemas.

Cortesía, o cómo no decir lo que en realidad se quiere decir

Los chinos siempre sonríen. Tienen una forma suave y sutil de expresar molestia y problemas para no lastimar a la otra parte. Ya sea por respeto o porque les disgusta la confrontación, los empleados chinos rara vez le dirán que "no" a su gerente. Dirán "tal vez", "lo intentaré" y otras frases, pero no dirán directamente que no. El administrador debe tener suficiente sensibilidad para saber filtrar e interpretar el verdadero significado de lo que le dicen. Hablar de problemas es una cuestión delicada. Como los chinos no inician una conversación hablando de problemas, los ocultan o hablan de ellos de una manera tan indirecta que a los occidentales les es difícil entender las sutiles insinuaciones. Cuando se trata de detectar posibles problemas, primero se tiene que pasar por una serie de preguntas indirectas hasta que la otra parte considere que puede hablar de las causas. Los administradores occidentales no están acostumbrados a este procedimiento de ir haciendo preguntas indirectas, pero lo deben respetar cuando trabajan con sus colegas chinos.

Formados por la historia. Control e iniciativa propia

Debido a la larga historia de control en China y a su gobierno autoritario, los chinos se acostumbraron a que alguien les diga qué deben hacer. Desde muy pequeños aceptan lo que dicen las autoridades y respetan las estructuras jerárquicas. En la vieja China, pero también en la sociedad china de hoy en día, las personas son educadas para conformarse, es decir, para aceptar y cumplir las reglas establecidas sin cuestionarlas.

Hasta hace poco la DIE se ocupaba sobre todo de desarrollar a proveedores que podían reproducir las partes existentes. Los planos eran enviados de Alemania y un ingeniero de la DIE, así como un proveedor local, trataban de imitarlas tan bien como podían, siguiendo los procedimientos establecidos y adaptando el conjunto de especificaciones. Sin embargo, en fecha reciente VWS ha empezado a desarrollar partes más pequeñas y a utilizar su conocimiento y experiencia para ir desarrollando cada vez mayor número de ellas en el ámbito local. Este desarrollo requiere más que nada que los ingenieros tengan otras capacidades. Ahora, de repente, se les pide que cambien su manera de pensar y desarrollen sus propias ideas, que miren al futuro y, en ocasiones, incluso que den varios pasos sin la estrecha dirección ni el control de los alemanes.

Los europeos por lo general son demasiado vanidosos como para imitar ideas aun cuando ya existan soluciones viables. La cultura china nunca ha estado cegada por una falsa capacidad de innovación y ha aprendido a filtrar y a imitar las mejores ideas de otros.

En Alemania el control siempre se asocia con imágenes negativas. En China las personas están acostumbradas a un control constante y, al parecer, lo que se les dificulta es trabajar de forma independiente. Avanzan paso a paso, pero

parecen no estar acostumbradas a que se les pida dar varios pasos a la vez ni a mirar hacia el futuro o a tomar decisiones independientes. La iniciativa propia llevaba mucho tiempo suprimida. Los europeos quizá piensen que los chinos carecen de ella. Sin embargo, si se considera el alto riesgo asociado con hablar de iniciativa propia y, por lo tanto, el riesgo de quedar mal (quedar como un tonto), entonces los chinos están menos ansiosos de correrlo.

El reto de asumir más responsabilidad y ejercer más iniciativa propia es una cuestión que tiene dos caras. Es una oportunidad de destacar, pero al mismo tiempo presenta el gran riesgo de fracasar. Para correr ese riesgo los chinos necesitan un premio adicional. Esto resulta todo un problema en empresas como VWS, donde los ascensos a menudo están bloqueados o se conceden de manera muy irregular, así que se requiere otro tipo de premios.

Administración de la información. Lo que en verdad es importante

El problema de diferenciar cuáles son las cuestiones importantes y cuáles no lo son o son de menos importancia se relaciona con la cuestión del control antes mencionada. En general, lo que demanda un alemán siempre se considera más importante que lo que demanda un chino. Una petición de un alto directivo se considera también importante que las solicitudes de administradores de niveles más bajos. Las órdenes se cumplen sin un cuestionamiento crítico y sin tomar en cuenta cuánto influyen en la totalidad del proyecto. Se ejecutan sin ser evaluadas de forma crítica y sin considerar las consecuencias que podrían tener para el proyecto completo. Cuando una división está tan integrada a diversos procesos y divisiones, como en el caso de la DIE, esto puede tener graves consecuencias.

Comunicación. Cuando la frase “no entiendo” tiene otro significado

La mayor parte de los ingenieros chinos pueden expresarse muy bien en alemán, pero sólo algunos administradores alemanes hablan chino con la misma fluidez. Esto siempre es evidente durante las juntas o en la comunicación diaria, en donde la barrera del idioma con frecuencia ocasiona problemas.

Debido a estas diferencias de idioma o a la tendencia de las personas a vincularse a sus iguales, se están presentando dos fenómenos a lo largo y ancho de VWS. Cuando los empleados alemanes llaman a VWS por lo general llaman a los representantes alemanes de VWS, sin importar su posición en la jerarquía o su campo de trabajo. Esto ocurre aunque haya disponibles colegas chinos igual de educados que hablan inglés, alemán, o ambos idiomas, con fluidez. Por otra parte, los empleados chinos también son reacios a comunicarse directamente con sus homólogos alemanes. En lugar de hacer una llamada telefónica envían un correo electrónico, y aunque no reciban respuesta después de varios días no se deciden a volver a escribir o a tan sólo levantar el teléfono.

En consecuencia, la comunicación entre Alemania y VW de Shanghai suele ser lenta e ineficaz. Para mejorar esta situación VWS y VW tienen una videoconferencia cada quincena, en la cual se analizan de inmediato los asuntos más importantes. Esto ha sido una gran ayuda, pero es necesario mejorar más las operaciones diarias.

La filosofía de la planeación

Los alemanes son conocidos por su pasión por los planes.[9] Suelen planear con minuciosidad cada pequeño detalle con gran paciencia. Esto se debe al concepto alemán de que es posible planear la vida. Los chinos creen que todo está en cambio constante y que la vida es imprevisible, así que es inútil hacer planes a largo plazo.

Los chinos suelen planear un paso después de otro y tratar de entender el panorama completo entendiendo primero las unidades pequeñas. A diferencia de ellos, los alemanes quieren empezar por entender el panorama completo para después dividirlo en unidades más pequeñas. Consideran que los planes son vinculantes y que las desviaciones llevan a un análisis de las causas, el cual forma parte de la administración de proyectos.

En China las personas manejan los planes con más flexibilidad. No los consideran vinculantes. Para ellos las desviaciones forman parte del plan y no requieren mayor análisis de las causas.

Obstáculos diarios en la DIE

Los problemas en la DIE no eran nuevos ni raros. La mayoría de los administradores de VWS se sentían frustrados por las mismas cosas. La comunicación era mala y lenta, los problemas no se ventilaban y las personas por lo general esperaban a recibir órdenes, en lugar de actuar por iniciativa propia. El horizonte de la planeación parecía ser de un día para otro.

En el caso de la DIE esto significaba que un ingeniero, en lugar de reportar información crítica directamente al señor Patuschka, prefería informar primero al gerente de la subdivisión, quien después decidía si reportaba o no el problema y cómo hacerlo. El resultado era un flujo lento y distorsionado de la información. Otra cuestión relacionada con el problema de la comunicación era la forma en que los problemas se ocultaban hasta el último minuto.

QUÉ HABÍA OCURRIDO HASTA ESE MOMENTO

Hasta ese momento la DIE había utilizado algunos instrumentos para administrar proyectos, como las gráficas de Gantt y las graficas de semáforo (véase las figuras 11 y 12). La DIE no sólo estaba organizada en áreas funcionales,

FIGURA 11 Gráfica de Gantt imaginaria de una sola parte

Retrospectiva del Santana 3000 de VW

	Actividades	Divisiones*	2002			2003									
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11
1	Iniciar desarrollo	Todas													
2	Definición de concepto	Proveedor de VWS**													
3	Prototipo	Proveedor**													
4	Prueba	VWS													
5	Nombrar al proveedor	Compras													
7	Desarrollo del diseño	Proveedor													
8	Prueba	VWS, VW													
9	Muestra	Proveedor													
10	Prueba	VWS, VW													
11	Visto bueno final	VW													
12	Iniciar producción	VWS													
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11

*En todos los casos la DIE está involucrada.

** Antes de que el proveedor sea nombrado sólo es elegido para propósitos de ingeniería. Después de que ha sido nombrado se ocupará de la fabricación.

Advierta que esta gráfica de Gantt está muy simplificada. El autor ha modificado la duración de los tiempos.

(electrónicas, eléctricas y suministro eléctrico y dispositivos), sino que también tenía un ingeniero responsable, llamado gerente del proyecto, para cada modelo de automóvil que era fabricado en Shanghai. La tarea de estos administradores de proyectos era recabar información y circularla a las partes interesadas. Sin embargo, debido a la falta de coordinación, cada gerente de proyecto había desarrollado su propio sistema de informes. En la DIE no había documentos uniformes. Ingeniería de productos estaba un nivel arriba de la División de Ingeniería Eléctrica y utilizaba calendarios estandarizados, así como otras gráficas para el proyecto en general.

A pesar de todos los esfuerzos realizados la administración de proyectos de la DIE estaba funcionando más en el papel que en la práctica. Cuando se preguntaba a los gerentes de proyectos cuál era el propósito de la administración de proyectos, casi todos admitían que no la entendían con claridad y que la percibían sólo como trabajo adicional que no aportaba ningún beneficio extra. Esta actitud se reflejaba en los viejos informes de situación que todavía cubrían los muros de la sala de proyectos.

EL FUTURO

Al leer el periódico y diversos boletines el señor Patuschka podía ver el futuro por todas partes. El mercado de china era el que estaba registrando mayor crecimiento en el mundo. Era aquel en el que todavía se podían hacer realidad los sueños de los fabricantes de automóviles de tener un gran crecimiento y expansión.

A pesar del crecimiento que se esperaba del mercado automotriz de China, cada vez estaban surgiendo comentarios más críticos. A medida que entraban más fabricantes de automóviles al mercado y que aumentaba la capacidad de producción, también la competencia se incrementaba de forma notable. Las primeras señales de una feroz competencia ya eran evidentes. Los compradores demoraban la adquisición de un automóvil nuevo esperando a que los precios disminuyeran aún más el año próximo.

Apenas una semana antes GM, el mayor competidor de Volkswagen en China, había anunciado que pensaba introducir casi 20 nuevos modelos e invertir 3 000 millones de dólares en los próximos tres años. En mayo GM había reducido 11 por ciento los precios de dos de sus modelos centrales, el sedán Buick Regal y la camioneta ejecutiva GL, lo cual había tenido enorme repercusión en la industria china fabricante de automóviles.

El señor Patuschka observó su división y pensó que para poder sobrevivir a pesar de esta competencia tan dinámica era necesario hacer reformas en Volkswagen de Shanghai. Que para triunfar sería cada vez más importante agilizar los tiempos de respuesta y los ciclos de desarrollo.

FIGURA 12 Gráfica de semáforo

Parte/tema: luces traseras Número de parte: 000000000 Proveedor: Shanghai Light Supplier		
Status/problema	**Acción**	**Gravedad**
1. Descripción del problema	1. Acciones que se emprenderán para resolver el problema	**Verde** Verde **Rojo**: Problema grave, demorar **Amarillo**: Proyecto dentro de tiempo: se podría convertir en un problema **Verde**: Proyecto dentro de tiempo

En aquél tiempo VWS estaba preparando el lanzamiento del Touran, el cual tendría lugar el año próximo, y estaba considerando introducir más modelos de forma continua en los próximos años. El contenido local se incrementaría no sólo para aprovechar a los proveedores locales de bajo costo, sino también para permitir tiempos de respuesta más rápidos. La transferencia de conocimiento dejaría de ser unilateral y en el futuro sería cada vez más bilateral.

VWS crecería de forma significativa, al igual que la DIE. Liang Sui tenía que pensar en la forma en que podría introducir la administración de proyectos en la DIE y en las adaptaciones que tendría que hacer para poder implementar la administración de proyectos con éxito y mejorar el desempeño de la División de Ingeniería Eléctrica.

Notas

1. En China el nombre de pila se escribe después del apellido, el Sr. Liang Sui en occidente sería el Sr. Sui Liang.
2. IP = Inicio de producción. Fecha límite para el TPE: todas las partes deben haber obtenido el visto bueno antes del IP.
3. El "padre de la parte" es responsable de cierta parte dentro de un proyecto.
4. "Shanghai Volkswagen in brief".
5. Por favor refiérase a la página Home del grupo SAIC, www.saicgroup.com que contiene más información.
6. Este párrafo está basado sólo en experiencias personales. No pretende ser objetivo, más bien trata de presentar al lector una idea de la cultura de Volkswagen de Shanghai.
7. Estos comentarios están basados en observaciones personales del autor en VWS y no tienen el propósito de ser representativas. Algunas desviaciones podrían estar ligadas a la cultura organizacional de VWS/VW.
8. Chan, H., "Kulturschock, China, Reise Know-How Verlag Rump", Bielefeld, 2001.
9. Vemeer, M., *China.de: Erfolgreich verhandeln mit chinesischen Geschaftspartnern*, Berlin, 2001, p. 101.

Wal-Mart Stores Inc.
Dominio de la venta minorista mundial

C-29

Kannan Ramaswamy

Thunderbird, The Garvin School of International Management

El señor Lee Scott se podía dar el lujo de su aspecto de confianza en sí mismo. Acababa de hablar con analistas de inversiones acerca de los fenomenales resultados obtenidos en el segundo trimestre de 2003. A pesar de la debilidad general de la economía mundial y del entorno de incertidumbre que prevalecía, las ventas de Wal-Mart habían registrado un crecimiento de 11 por ciento, para sumar 6 400 millones de dólares. De hecho, los asociados de la empresa estaban saludando al estilo Wal-Mart en lugares tan distantes como Alemania, Corea del Sur, China y el Reino Unido. En 30 años la compañía había dejado atrás sus raíces rurales en Arkansas para convertirse en la empresa más grande del mundo y muy posiblemente el minorista más poderoso.

El crecimiento meteórico también había traído consigo una buena cantidad de problemas. En el nivel macro, siempre habían existido dudas de si Wal-Mart podría mantener el ritmo de crecimiento que había exhibido en años recientes. Cuando la empresa superó el nivel de los 200 000 millones de dólares de ventas anuales, estaba claro que incrementar el crecimiento sería todo un reto. En todo el país había fuertes críticas contra los minoristas tipo 'gran cajón' y Wal-Mart estaba al frente y en el centro de esa controversia. Algunas de las cadenas novatas, como Dollar General, se estaban preparando para pisarle los talones. Dollar General afirmaba que los clientes se sentían perdidos en el interior de las cavernosas tiendas de Wal-Mart, y que con gusto comprarían en sus tiendas que eran mucho más pequeñas pero ofrecían los mismos precios bajos.

Además, otros actores importantes, como Carrefour, Metro, Auchan, Ahold y Tesco, estaban compitiendo en los muy prometedores mercados emergentes. Como muchos de estos competidores habían incursionado en los mercados internacionales mucho antes que Wal-Mart, ésta estaría en desventaja en la curva de experiencia que tendría que enfrentar.

Desde el punto de vista operativo los proveedores estaban dispuestos a encontrar un camino lleno de rocas, pues la naturaleza de su relación con Wal-Mart había empezado a cambiar de forma radical. Dado su enorme poder, la empresa podía conseguir que sus proveedores le hicieran significativas concesiones de precios. En fecha reciente la empresa había intensificado la promoción de sus propias etiquetas y marcas de tienda, las cuales competían de forma directa contra las similares de Procter & Gamble (P&G) y Kraft. Los proveedores consideraban que Wal-Mart no los estaba recompensando por los muchos años que se habían apretado el cinturón y que cada vez les pedían que hicieran más a cambio de menos. Algunos habían quedado reducidos a fabricantes por contrato, que elaboraban productos que serían vendidos bajo alguna de las muchas etiquetas de Wal-Mart.

Dentro de la familia Wal-Mart las cosas tampoco estaban del todo bien. Algunos empleados habían presentado una denuncia formal contra la empresa, a la que acusaban de obligarlos a trabajar horas extras sin pagárselas. En opinión de algunos esta denuncia tenía las características para convertirse en un juicio civil grande, probablemente entre los más grandes en el terreno de la ley del trabajo que hubiera habido en años recientes. En Oregon, el fallo de un caso similar había sido a favor de los empleados. Había otra denuncia pendiente según la cual la empresa discriminaba de forma rutinaria a las mujeres en los ascensos de puesto, sobre todo al nivel de supervisor o gerente. Se decía que alrededor de 90 por ciento de los asociados de Wal-Mart eran mujeres, pero que éstas ocupaban tan sólo 15 por ciento de los puestos de la alta gerencia, desigualdad que estaba en el centro de la demanda de discriminación de género. Para complicar aún más las cosas, a finales de octubre de 2003 Wal-Mart fue blanco de redadas del Servicio de Inmigración y Naturalización del gobierno de Estados Unidos. El organismo informó que quería comprobar si



Wal-Mart estaba infringiendo la ley al contratar a migrantes ilegales.

El reto en efecto era formidable, a pesar de las legendarias fortalezas sobre las cuales se había construido la empresa en el pasado. Incluso Lee Scott reconoció que el camino era cuesta arriba cuando observó: "No sería inteligente quedarnos sentados y decir que no es todo un reto".[1] En el pasado Wal-Mart había desestimado de forma sistemática las proyecciones negativas de los analistas, pero éstas de nueva cuenta eran tema de dudas y negaciones. Scott tendría que someterse a una prueba una vez más.

El mundo de los minoristas de descuento

Los minoristas de descuento se habían convertido en una industria global en un plazo muy breve. Las cadenas globales de tiendas de descuento, en gran parte impulsadas por Wal-Mart en Estados Unidos y sus homólogas como Carrefour Ahold, Metro, Tesco y otras en el mundo, habían acaparado una fracción importante de las empresas minoristas globales (véase la figura 1). Los fundamentos de los modelos de negocios que habían surgido en diversas partes del mundo parecían unificarse en torno a los principios que Wal-Mart había perfeccionado. Todas las cadenas aprovechaban las economías de escala de las compras globales y negociaban con las empresas fabricantes, muchas de las cuales también eran globales, contratos favorables gracias al volumen de sus compras. Con sus sofisticados sistemas de información, además de optimizar la planeación y ejecución de la cadena de suministro, los minoristas podían reducir una parte importante de los costos excesivos y trasladar parte del ahorro al consumidor final. Por lo tanto, gran parte de la batalla de la competencia era lidiada en términos de su capacidad para atraer a los compradores en razón de la variedad de su mercancía, los precios que ofrecían y la comodidad. La expansión internacional, fuera de las regiones que les resultaban conocidas, se convirtió en la norma en vez de en la excepción. Por ejemplo, Carrefour operaba en 32 países, y muchos de ellos, como Taiwán y Brasil, eran claramente diferentes de Francia, país sede de esta empresa. La expansión global se basaba en la sencilla premisa de que los clientes de todo el mundo, sin importar su nacionalidad, se sentirían atraídos por el valor de lo que les ofrecían las cadenas globales de tiendas minoristas: una variedad de mercancía sin rival, a precios inigualables.

La evolución del concepto de descuento había completado su círculo y los principales actores estaban trabados en batallas de competencia que trascendían las fronteras nacionales. Se dirigían a una base de clientes globales que era multicultural. Orquestaban con gran cuidado sus estrategias para el contexto de cada país de modo que les permitieran dominar tanto en el ámbito local como en el global, y muchas veces recurrían a las fusiones y las adquisiciones para ganar participación de mercado con rapidez. El resultado de que el crecimiento siguiera esta trayectoria fue que en muchos de los grandes mercados había más de un minorista global dando la pelea. Al parecer, la ventaja competitiva en este grupo de élite dependía de la cantidad de dinero que tuviera el minorista, de un pensamiento estratégico innovador y de una ejecución impecable. Al mismo tiempo que las principales cadenas luchaban por ganar una posición en los mercados de los países desarrollados, también lidiaban fuertes batallas por su supremacía en los mercados emergentes. Muchos de éstos habían iniciado una oleada de desregulaciones e incluso permitían que actores globales establecidos volvieran a entrar a ellos. La revolución de las cadenas minoristas globales de descuento tenía la vista puesta en mercados como Argentina, Brasil, Hungría, Turquía e India (véase la figura 2). Dado que estos mercados prometían tasas de crecimiento mucho mayores, las primeras en entrar sin duda obtendrían utilidades.

Creación del imperio de Wal-Mart

Sam Walton fundó el primer Wal-Mart en 1962, con el nombre original de Wal-Mart Discount City. La tienda estaba en Rogers, Arkansas, un pueblo rural de compradores que cuidaban su presupuesto. El concepto de Wal-Mart nació de la cadena de tiendas llamada Ben Franklin que Walton y su hermano operaban con una franquicia en Arkansas y Missouri. Sam presentó su concepto de la empresa mino-

FIGURA 1 Las cinco cadenas minoristas globales líderes del mundo (2002)

Lugar	Minorista	Ventas (miles de millones de dólares)	Utilidades (millones de dólares)	Tiendas (Núm.)	Nacionalidad
1	Wal-Mart	244.5	8 039	4 688	Estadounidense
2	Carrefour	86.3	1 440	9 725	Francesa
3	Ahold	81.7	n/a	8 800	Holandesa
4	Metro	57.9	464	2 310	Alemana
5	Tesco	45.8	1 178	2 291	Británica

Fuente: *DSN Retailing Today*, 7 de julio de 2003 y *MMR*, 26 de mayo de 2003.

FIGURA 2 Penetración de los minoristas internacionales en los mercados globales (2004)

País	Minoristas globales (Núm.)
Francia	14
Polonia	13
España	12
Alemania	11
Estados Unidos	11
Belgica	11
Reino Unido	10
Tailandia	10
Taiwán	10
China	10
Portugal	10
República Checa	10
Dinamarca	8
Holanda	7
Italia	7

Fuente: Datos de www.planetretail.net, 2004.

rista de descuento a los gerentes de Ben Franklin, pero no les interesó, así que decidió ponerlo en marcha por su cuenta y el resto, como dicen ellos, es historia.

Walton era un emprendedor muy astuto y no tardó en darse cuenta que el volumen y la velocidad de rotación de los inventarios eran los elementos que definían la ventaja competitiva en el negocio minorista de descuento. Estaba convencido de que el concepto funcionaría en poblaciones pequeñas, con entre 5 000 y 25 000 habitantes, porque esas plazas con frecuencia carecían de alternativas minoristas viables. Armados con la convicción de verdaderos emprendedores, Walton y su hermano habían abierto 18 tiendas Wal-Mart en 1969, año en que la empresa quedó formalmente constituida. Poco más de 30 años después, la empresa tenía 4 750 tiendas de diversos formatos repartidas por todo el mundo y sus ventas sumaban unos 245 000 millones de dólares. En general, se consideraba que la empresa era un faro de valor para los accionistas, una favorita de los inversionistas y la campeona de los clientes.

Durante su infancia Wal-Mart capitalizó sus plazas rurales para establecer importantes ventajas competitivas. Numerosos mercados rurales se caracterizaban porque sus poblaciones apenas estaban llegando a un nivel de vida de subsistencia, con muy pocas alternativas de empleo. Walton pensó que éste era un mercado cautivo, hecho a la medida para un lanzamiento exitoso de un modelo de negocios minoristas de descuento. También resultó ser un paraíso para un reclutador, donde todo lo que se necesitaba para atraer a los empleados que trabajarían en sus tiendas era un empleo fijo con un salario decente. La competencia en el terreno minorista era mínima y esto permitía cierta flexibilidad para determinar el precio de las mercancías, porque las guerras de precios eran poco probables. Los costos de los bienes inmuebles y la mano de obra locales también eran bastante más bajos que los de los competidores que se enfocaban a ciudades más grandes. El aspecto de las tiendas era decididamente austero. En esencia, eran como grandes cajones, iluminados por la luz brillante de un alumbrado fluorescente, con anaqueles llenos de una amplia variedad de mercancías. Todas estas ventajas se traducían en una magnífica estructura de costos operativos y en una verdadera fortaleza de rentabilidad para Wal-Mart, difíciles de imitar por sus rivales citadinos.

La empresa expandió con rapidez la variedad de sus mercancías y se convirtió en una cómoda tienda de una sola escala para una amplia base rural. Sin embargo, la estrategia del mercado rural también tenía sus retos.

Al principio a Wal-Mart le costó bastante trabajo convencer a los proveedores de que llevaran sus mercancías a las alejadas tiendas que formaban su red. Esto significaba que resurtían los inventarios con más lentitud, por lo cual los anaqueles se vaciaban y la empresa perdía ventas. Dado que la velocidad de los inventarios era una parte tan importante del concepto original de Walton, la empresa tuvo que construir grandes almacenes para satisfacer sus propias necesidades. Con el tiempo esto también la llevó a establecer sus propias operaciones logísticas, con todo y una flotilla de camiones y un sistema privado de satélite. Todo esto le ahorraba dinero y le ayudaba a cumplir con su promesa de ofrecer a sus clientes algunos de los precios más bajos.

Para convertirse en la empresa más grande del mundo Wal-Mart generó una amplia gama de mejores prácticas en todas las funciones administrativas. La rueda había dado un giro completo desde los días en que Walton recorría las cadenas de tiendas de descuento de los competidores para conocer las mejores prácticas, hasta a los tiempos en que Wal-Mart era la estudiada para conocer su nueva sabiduría en administración y estrategias. El éxito de Wal-Mart estaba dando forma al pensamiento contemporáneo respecto a las operaciones minoristas, la ubicación y la administración de la cadena de suministro.

CÓMO MARCHARON LAS COSAS

En 2003 las tiendas Wal-Mart ya se ubicaban en las afueras de las grandes ciudades, sobre todo en los suburbios. La red rural seguía intacta y la empresa tenía tiendas en los 50 estados de la Unión Americana. Todas las tiendas eran bastante uniformes, tanto en su aspecto interno como externo. Una parte importante del bien inmueble era arrendado y había sido construido por los dueños de la propiedad a la medida de la empresa. Como muchas comunidades pequeñas habían sido inundadas por tiendas, la empresa comenzó a dirigirse a los suburbios. Sin embargo, ahí no fue recibida con el mismo entusiasmo que había despertado en el marco rural. Los activistas de las comunidades locales de diversas partes del país se unieron con el fin de recurrir a las leyes de uso de suelo para impedir que el minorista de los grandes cajones se instalara en sus patios. Dado este telón de fondo, Wal-Mart empezó a concebir nuevos formatos de tiendas que dejaran una huella tan pequeña como para no obstruir nada.

Sea cual fuere el formato de la tienda, algunos de los puntos fundamentales se quedaron igual. Un animado empleado saludaba a todo posible comprador de Wal-Mart que pasaba por la puerta. La mayor parte de estos anfitriones eran ciudadanos mayores de las comunidades locales. La empresa encontró que los anfitriones también tenían el deseable efecto de reducir los hurtos y que el saludo amable ayudaba a crear una imagen de cortesía. Los anaqueles estaban siempre llenos con una amplia variedad de productos; más de 120 000 en presentaciones estándar. Las tiendas no manejaban inventario en las bodegas, lo cual servía para maximizar el espacio dedicado a las ventas. Cada tienda estaba dividida en departamentos pequeños, como el de productos para el hogar, el de productos farmacéuticos y el de horticultura, y cada departamento tenía un gerente que lo controlaba. Una parte importante de los bonos de los empleados estaba ligada al desempeño del departamento, lo cual motivaba a los empleados a realizar su mejor esfuerzo en el departamento al que estaban asignados. Las cosas eran orquestadas de forma central, pero los gerentes gozaban de cierta libertad de acción para ajustar los precios de modo que consideraran las realidades locales. Wal-Mart no siempre establecía los precios de sus productos por debajo del precio más bajo de la competencia, pero sí pretendía fijar los precios lo más bajo posible. Esto significaba que los precios variaban de una tienda a otra, porque reflejaban el nivel de competencia que prevalecía. La empresa utilizaba muy poca publicidad directa. A diferencia de competidores como Target, que con regularidad producía brillantes anuncios, Wal-Mart limitaba su publicidad a 12 o 13 volantes al año, los cuales reflejaban el mismo enfoque escueto que habían adoptado las tiendas. No eran de papel lustre ni exhibían a modelos caros. Los modelos de los volantes eran los asociados de la empresa, la cual en ocasiones utilizaba esto como un recurso de motivación, ya que seleccionaba a los asociados que modelarían con base en su desempeño.

Ventas a Wal-Mart

El segundo peor error que puede cometer una empresa fabricante es firmar un contrato con Wal-Mart. ¿El primero? No firmar uno.

— Consultor anónimo[2]

Wal-Mart administraba todas las funciones de compras desde sus oficinas en Bentonville, Arkansas. Empleaba a un grupo muy pequeño de compradores que se encargaban de administrar toda la función de compras para el gigantesco minorista. Los fabricantes no podían utilizar intermediarios ni agentes para mediar en la relación con los compradores. Todas las negociaciones tenían lugar en oficinas pequeñas, sin ventanas y con una decoración que, en el mejor de los casos, se podría calificar de espartana; "una luz fluorescente, una mesa, una foto del Sr. Sam".[3] Los compradores eran rudos negociadores y exigían una amplia serie de concesiones en los precios y los servicios. Por ejemplo, Wal-Mart pidió al señor Katzenberg, presidente de DreamWorks —una de las empresas cinematográficas más grandes del mundo—, que le produjera videos de Shrek (el personaje de la caricatura que tuvo tanto éxito) saludando al estilo Wal-Mart, que utilizaría como recurso de motivación para sus asociados. DreamWorks produjo un video que se ceñía a los deseos que había expresado Wal-Mart. A pesar del escueto entorno de la negociación, el señor Katzenberg comentó: "En los pasados 45 días he ido tres veces a esa empresa y no sabe cuánto respeto y me agrada la eficiencia de limitarse a lo esencial... Me siento muy halagado por la oportunidad que me han ofrecido".[4] De hecho, Wal-Mart fue la empresa aislada que generó más ingresos para Hollywood y cabe decir lo mismo en el caso de varias industrias más. Por ejemplo, en Estados Unidos Wal-Mart fue la única responsable de las ventas de 35 por ciento de los alimentos para mascota, 24 por ciento de los dentífricos[5] y del mayor volumen de alhajas, bienes perecederos, DVD, CD, juguetes, pistolas, pañales, artículos deportivos, ropa de cama y mucho más. Sobra decir que el poder del canal de este minorista fue un instrumento que sirvió para que la empresa estableciera una posición de negociación muy favorable para ella. Los volúmenes de sus compras eran enormes y la empresa tenía el poder de favorecer con su riqueza a cualquier proveedor que quisiera. Estaba claro que la legión de más de 30 000 proveedores necesitaba a Wal-Mart mucho más de lo que la empresa los necesitaba a ellos, y que éstos harían todo lo posible para asegurarse de que el gigantesco minorista estuviera tranquilo y contento (véase la figura 3).

Desde su inicio la empresa había empleado la estrategia de una "marca nacional" para su mercancía. Al manejar existencias de marcas bien conocidas, a precios relativamente bajos, pudo demostrar el valor superior que proporcionaba a sus clientes. Las marcas nacionales también eran importantes desde el punto de vista de la publicidad. Como los fabricantes hacían sus propias campañas o compartían los gastos de éstas con los minoristas, Wal-Mart pudo reducir en esa proporción sus presupuestos para publicidad. El enfoque de la marca nacional también fue central para el enfoque de Wal-Mart, que buscaba restar participación de mercado a sus competidores. Por ejemplo, en septiembre de 2003, mucho antes de que la temporada de juguetes llegara a su punto más alto, Wal-Mart comenzó a disminuir el precio de un juguete bailarín, que era un ganador seguro de Fisher Price, una unidad de la líder Mattel. Su precio estaba un asombroso 22 por ciento por debajo del fijado por Toys 'R' Us. Wal-Mart pensaba que su enfoque de descuento ayudaría a los clientes a ver con toda claridad dónde estaban las ofertas y que ello le ayudaría a quitarle mercado a las tiendas de juguetes que eran sus rivales. Después de todo las marcas nacionales eran bastante visibles y buscadas. Sin embargo, a Mattel le preocupaba que estas prácticas de descuento pudieran manchar a su marca.

Cuando las tiendas habían ganado cierto reconocimiento propio, Walton lanzó la idea de las marcas de su tienda, comenzando con el alimento para perros llamado Ol' Roy por su mascota que era un golden retriever. A partir de

FIGURA 3 Influencia de Wal-Mart en sus proveedores

Empresa proveedora	Principales productos	% de ventas de Wal-Mart
Dial Corporation	Jabones de baño	28
Clorox Corporation	Jabones de baño	23
Mattel Corporation	Juguetes	23
Revlon	Perfumes/cosméticos	22.5
Procter & Gamble Co.	Jabones de baño y detergentes	17
Energizer Holdings Inc.	Baterías	16.3
Kraft Foods	Alimentos empacados	12.2
Gillette Co.	Rasuradoras, baterías	12
Kellogg Co.	Cereales para el desayuno	12

Fuente: Informes anuales de la empresa.

entonces la empresa aprovechó su escala y el espacio en los anaqueles para enfrentar a sus marcas contra las establecidas a nivel nacional. La mala noticia para sus proveedores fue que las marcas de tienda de Wal-Mart estaban superando, por mucho, a las ventas de las suyas. Por ejemplo, Ol' Roy fue el alimento para perros que registró más ventas en el mundo, hasta el punto en que superó a las de gigantes establecidos como Ralston Purina y Nestlé. En el ámbito nacional la tendencia hacia las marcas de tienda iba ganando terreno. Según un estudio de A.C. Nielsen, las marcas nacionales crecieron 1.5 por ciento en 2001 y 2002, pero las de tienda crecieron 8.6 por ciento. Los fabricantes nacionales habían perdido tanto mercado que muchos de ellos ahora destinaban su capacidad a la producción de las marcas de tienda de los principales minoristas, como Wal-Mart.[6] Un analista estimó que alrededor de 40 por ciento de los ingresos de Wal-Mart provenía de las ventas de productos de marcas de su tienda, los cuales podían ser desde pilas hasta ibuprofeno, desde atún hasta alimento para perros, y casi todos los demás artículos entre estos extremos.[7]

Para obtener la credencial de proveedor de Wal-Mart era preciso pasar por un proceso bastante laborioso y oneroso. La empresa exigía que se cumplieran requisitos muy estrictos, que iban desde la calidad de los productos hasta la obligación de acomodar la mercancía en los anaqueles y colocar exhibidores en las tiendas. También exigía que todos los proveedores realizaran sus transacciones utilizando Retail Link, un sistema electrónico de intercambio de datos (EDI), el cual procesaba la información de forma electrónica y permitía seguir el rastro de las órdenes de compra, las facturas, los pagos y los inventarios. La empresa también había exigido a algunos de sus proveedores que incluyeran en todos sus paquetes la tecnología de dispositivos de frecuencia remota para la identificación (RFID). Estos chips de la RFID eran pequeños, no obstruían nada y formaban parte de paquetes individuales de productos que los proveedores vendían por medio de Wal-Mart. Esta tecnología ofrecería a la empresa mucha mayor capacidad para seguir el rastro de las ventas de artículos específicos dentro de las tiendas, lo cual, en potencia, era una mina de oro de datos sobre los inventarios y las preferencias de los clientes. Muchos proveedores tuvieron que escalar una pronunciada curva de aprendizaje e invertir cuantiosos recursos para conseguir que sus operaciones fueran compatibles con las demandas de la tecnología automatizada de Wal-Mart, pero también recibieron beneficios tangibles. Dada la estrecha vinculación del sistema con Wal-Mart, éste permitía a los proveedores vigilar los niveles de inventario y los movimientos de las mercancías en cada tienda. Esta información era muy valiosa para entender las preferencias de los clientes y hacer modelos de proyecciones con los que se podía planear el inventario con varios meses de antelación. La empresa era un maestro bien dispuesto y muchas veces enseñó a sus proveedores algunos puntos finos del control de costos y la eficiencia. De forma rutinaria les daba consejos respecto a cómo podían rediseñar su producto, empaque o proceso para reducir costos. Cuando Wal-Mart enseñaba algo los proveedores eran alumnos bien dispuestos. En cierta ocasión Jack Welch, el ex presidente de General Electric, comentó que se enteraba de más cosas de sus clientes por medio de los informes de los proveedores sobre las personas que compraban bombillas de GE en Wal-Mart que por medio de su propio departamento de marketing. Al final de cuentas, la relación entre el fabricante y el usuario final ya no era directa, sino que cada vez más pasaba por Wal-Mart.

El aumento de los precios era insólito. Cuando Los proveedores enviaban facturas con precios más altos en comparación con los del pasado, la empresa les pagaba el precio anterior. Wal-Mart sencillamente hacia caso omiso de los aumentos de precio. Por cuestión de práctica administrativa incluso había empezado a cobrar a sus proveedores por entregas demoradas o no realizadas. Estaba experimentando un nuevo sistema llamado *Scan 'n Pay* con el cual la empresa le pagaría a los proveedores un artículo hasta que éste hubiera sido pasado por un escáner a la salida de la tienda; es decir, cuando se le hubiera vendido al cliente. Por lo tanto, de hecho el proveedor cargaría con la mayor parte del riesgo asociado con los bienes que hubiera ofrecido para

su venta en Wal-Mart. Los proveedores tenían que participar en campañas de rebajas que, en esencia, ellos financiaban vendiendo a márgenes muy bajos, con frecuencia mucho más bajos que los de por sí bajos que negociaban con Wal-Mart. El precio rebajado de las ofertas tenía el objeto de atraer afluencia a la tienda.

El cepillo de Rubbermaid con Wal-Mart era un ejemplo de libro del método que utilizaba la empresa para la administración de precios. Cuando los precios de las resinas aumentaron 80 por ciento, Rubbermaid tuvo que incrementar los precios de sus productos de plástico, los cuales se vendían muy bien en las tiendas Wal-Mart. La empresa consideraba que Rubbermaid debía absorber parte importante del aumento en los precios en lugar de trasladárselo a los compradores. Rubbermaid, al parecer, no estaba dispuesta a hacer caso, así que Wal-Mart redujo el espacio de los anaqueles que había asignado a sus productos y promovió a competidores que estaban más dispuestos a hacer lo que pedía. En consecuencia, Rubbermaid no tardó en tener que fusionarse con Newell.

Las entregas puntuales no sólo eran una meta que los proveedores aspiraban a alcanzar, sino que eran un requisito fundamental que Wal-Mart les exigía cumplir para sostener una relación laboral con ellos. Las entregas puntuales significaban que se esperaba que los productos llegaran justo cuando se necesitaban, no antes y, por supuesto, no después. El espacio vacío en los anaqueles representaba un costo de oportunidad y el proveedor que provocaba que se agotaran las existencias tenía la responsabilidad de pagar una compensación a la empresa. Por lo general estas sanciones eran descontadas antes de que Wal-Mart liquidara sus pagos al proveedor en cuestión. La empresa utilizaba un tablero de control de los proveedores donde llevaba un registro de las medidas del desempeño de cada uno de ellos. Gran parte de estos datos también se ponían a disposición de los proveedores con el fin de que hubiera una total transparencia. Además del desempeño superior de la cadena de suministro, también se exigía a los proveedores que aplicaran normas de empleo muy estrictas y prácticas laborales justas en todas sus instalaciones de manufactura en el mundo entero. Wal-Mart enviaba equipos de auditoría a las plazas de las empresas fabricantes para que verificaran el cumplimiento. La serie de normas incluía temas como los salarios y el pago de horas extra, las condiciones y el entorno laborales, así como la discriminación. Se exigía a todos los proveedores que exhibieran el código de normas de Wal-Mart en un lugar visible de sus instalaciones. Esto tenía el efecto deseable de subrayar una imagen de honestidad y equidad, pero los críticos con frecuencia veían estas medidas con suspicacia y consideraban que eran tretas para las relaciones públicas.

Al crear su *Sistema de Planeación Modular de la Variedad de Mercancías* (MCAP, por sus iniciales en inglés), Wal-Mart designaba a capitanes para cada categoría de productos. El capitán de categoría tenía que formar una serie de paquetes integrando sus productos con los de otros competidores. Estos paquetes debían tomar en cuenta los patrones de la demanda y las preferencias locales, la afluencia de las tiendas y la mezcla de puntos del precio para ajustarse a las necesidades del mercado. Algunos de los capitanes de categoría diseñaban cada año para Wal-Mart más de 1 000 paquetes integrados de este tipo.

Los proveedores empleaban una amplia variedad de estrategias para venderle a Wal-Mart. Estas opciones iban desde una sumisión pasiva a los dictados del gigantesco minorista, hasta una participación activa para maximizar su propia porción del pastel de Wal-Mart. Newell-Rubbermaid era ejemplo de un método sigiloso para captar espacio en los anaqueles. Ofrecía una amplia variedad de productos que casi no eran estacionales, y que tenían poca tecnología, gran volumen y precio relativamente bajo. Se posicionaba como una sola fuente de una amplia variedad de productos, la cual incluía una cartera diversa, que iba desde brochas para pintar hasta persianas, recipientes para almacenar, muebles de plástico, instrumentos para escribir, herramientas para el hogar y utensilios de cocina. La empresa parecía diversa, pero utilizaba su cartera para ir adquiriendo cada vez más espacio en los anaqueles de los minoristas del mercado masivo. Wal-Mart representó 16 por ciento de las ventas de Newell en 2003. Newell se había posicionado como un proveedor muy sensible y flexible, que con frecuencia tomaba la iniciativa de proponer nuevas formas para mejorar la eficiencia de los minoristas. Fue quien originó el legendario tablero de puntos que Wal-Mart utilizaba para calificar a todos sus proveedores. Sus habilidades para administrar eran admiradas en Wal-Mart, a tal grado que ésta empezó a utilizarla como punto de referencia para el desempeño de los proveedores. Newell incluso había invertido una importante suma para edificar, en su oficina de Bentonville, una versión a escala de una tienda Wal-Mart. Ahí experimentaba con diversas distribuciones en la tienda y con técnicas para optimizar el almacenaje utilizando su modelo a escala antes de recomendar alternativas al gigante minorista. La empresa adoptó un enfoque de bueno, mejor y óptimo para administrar sus líneas de productos. Cada línea tenía opciones en los tres puntos de precios. Esto le proporcionaba el importante beneficio de captar espacio en los anaqueles porque el minorista del mercado masivo no tenía que comprar a múltiples proveedores para llenar sus ofertas dentro de una banda de precios. Newell tenía múltiples equipos de ventas que se especializaban en cada línea de productos. Al inicio esto ofrecía la ventaja adicional de que distinto personal negociaba con los compradores de Wal-Mart los distintos precios de su negocio. Sin embargo, todas sus negociaciones con Wal-Mart eran coordinadas de forma interna por medio de una oficina independiente que se dedicaba al gigante minorista y que era administrada por un ejecutivo de presidencia. Newell no cesaba de buscar líneas de nuevos productos y adquirir de forma hostil operaciones fabriles mal administradas. Cada una de las adquisiciones debía cumplir con el requisito básico de utilizar a un minorista masivo como su principal canal de ventas. Estas adquisiciones se beneficiaban de la relación preexistente con minoristas como Wal-Mart, los cuales estaban dispuestos a brindar una oportunidad a las nuevas líneas en el mercado. Wal Mart era

muy abierto para compartir la información de sus clientes y las ideas de productos con Newell, todo ello con el fin de hacer de la empresa una experiencia de compra más comprehensiva. Después de todo, el acceso al canal de distribución era la mitad de la batalla.

Rayovac, el fabricante de baterías, optó por un camino diferente para atrincherarse en Wal-Mart. De entrada ofrecía precios que eran cerca de 20 por ciento más bajos que los de Duracell y Energizer, las marcas competidoras. En algunos casos podía ofrecer 50 por ciento más producto en el mismo punto de precio que sus competidores. Esto era un importante aliciente para Wal-Mart, que procedió a designar más espacio en los anaqueles para los productos de Rayovac. Ante el incremento de la participación de mercado de Rayovac, Wal-Mart declaró que entraría en el negocio de las baterías con su marca propia. La participación de Rayovac cayó de forma drástica ante el referido anuncio, pero pudo llegar a un arreglo con Wal-Mart para fabricar su marca privada, con lo que restringiría el ingreso de las pilas alcalinas. La idea era que las pilas para aparatos de sordera, que eran la marca superior de Rayovac, y su participación dominante del mercado (>80 por ciento), con sus productos de alto margen, quedaran protegidas contra la fuerza inexorable de Wal-Mart. Esta estrategia tenía el doble beneficio de proporcionar a Wal-Mart lo que quería y, al mismo tiempo, mantener contenidos a Duracell y Energizer. En esencia, Rayovac había utilizado a Wal-Mart para superar a sus competidores. En 2003 Wal-Mart representaba 26 por ciento de los ingresos de Rayovac, en una relación que era muy similar a la que existe entre un vasallo y el rey. Rayovac incluso adquirió Varta, un importante fabricante alemán, para seguir el paso del esfuerzo de globalización de Wal-Mart.

Apalancamiento de la tecnología y la logística

Wal-Mart era líder en la utilización de tecnología para maximizar la eficiencia operativa. Desde el principio la empresa se dio cuenta del valor de las inversiones activas en tecnología y armó una red satelital privada. Ésta funcionaba junto con el sistema EDI y un sistema en el punto de venta para captar datos de las ventas de la tienda en tiempo real. Cada vez que un cliente realizaba una compra, el sistema en el punto de venta transmitía los detalles de la transacción por medio de la red satelital a los almacenes que eran el terreno donde estaba el escenario de la administración de inventarios. Wal-Mart había transitado poco a poco de la simple administración de inventarios a la minería de datos, con un enfoque que ofrecía a la empresa abundante información respecto a los patrones de compra de los clientes. Esto le permitía armar mejor algunas de sus ofertas a la medida de los clientes de cada región, lo mismo que sus usuales métodos con los cuales producen bienes con base en los gustos y las preferencias de los consumidores locales. Esta información ayudaba a los fabricantes a entender las diferencias regionales mucho mejor y a diseñar sus productos en consecuencia.

La empresa administraba gran parte de su propia logística por medio de un sistema central de eje y rayos de almacenes y centros de distribución. Se estimaba que el departamento corporativo de logística manejaba más de un millón de cargas cada año. Estos ejes centrales estaban ubicados de tal modo que atendían a las tiendas de Wal-Mart dentro de un radio de 250 millas. Todos ellos tenían fácil acceso a las carreteras interestatales y estaban ubicados de forma conveniente en áreas rurales menos pobladas, las cuales estaban a una distancia de las concentraciones de tiendas que se podía recorrer en automóvil. Los almacenes eran estructuras bastante grandes, con puertos de carga y descarga en los dos lados del edificio. En estos centros no se almacenaban grandes inventarios. La empresa los había diseñado para utilizarlos como puertos cruzados, una práctica que permitía trasbordar los inventarios de un camión que entraba a otro que salía y que era cargando para llevar mercancía a las tiendas. Dentro del almacén el proceso entero era orquestado por medio de un sistema de bandas que enviaban la mercancía correcta a cada camión. Gran parte de la mercancía estacional que entraba en los camiones de los fabricantes era descargada a camiones que salían a las tiendas en cuestión de 10 minutos. Los pedidos para la distribución eran generados con base en las ventas del día anterior, con márgenes para los patrones climatológicos y la estacionalidad. Esto daba por resultado un ciclo para resurtir mercancía que cuando mucho tomaba 48 horas.

En el camino de regreso del viaje de entrega de mercancía los camiones se detenían en las plazas de los fabricantes para recoger existencias que transportaban a los almacenes. Este proceso, llamado transporte de retorno, reducía la necesidad de contratar servicios de embarque y ahorraba costos de transporte. Sin embargo, los proveedores tenían que pagar una cuota por utilizar el sistema de Wal-Mart para la distribución. Se pensaba que la mayor parte de los proveedores lo hacían de buen grado porque no podían igualar los niveles de eficiencia del arreglo de distribución que ofrecía Wal-Mart. Se exigía a todos los proveedores que utilizaran el sistema Retail Link con el fin de mantener bien informados a los planeadores de la logística en Bentonville respecto a la disponibilidad de cargamentos para enviarlos a los almacenes, lo cual permitía el transporte de regreso. La empresa tenía una estupenda logística, con un nivel de eficiencia que rivalizaba con la de las flotillas de camiones dedicadas al transporte. En el apéndice 1 se presenta una comparación de indicadores de eficiencia de los principales minoristas de Estados Unidos.

Diferentes tiendas para diferentes personas

A principios de 2004 Wal-Mart había avanzado mucho camino desde su origen rural de cajón grande. Ahora operaba cuatro formatos diferentes de tienda: las tiendas de descuento Wal-Mart, los Supercentros, los supermercados de barrio y los Sam's Club, además de la tienda en línea walmart.com (véase la figura 4). En Estados Unidos los primeros tres formatos eran llamados formatos *Domésticos*.

FIGURA 4 Formatos de tiendas, mercados meta y características singulares

Formato	Tamaño	Características singulares
Tiendas de descuento	40 000-120 000 pies cuadrados 80 000 SKUs 1 600 en operación	• El formato original para las plazas rurales de Wal-Mart • Ambiente muy iluminado • Amplia variedad de productos, desde ropa hasta artículos de jardín • Oferta del aprendizaje inicial de administración de inventarios para la empresa
Supercentros	110 000-220 000 pies cuadrados 100 000 SKUs de las cuales 30 000 son bienes perecederos 1 300 en operación	• Combina frutas y vegetales frescos, productos lácteos y otros bienes perecederos con artículos que no son alimentos • Abiertos las 24 horas del día • Incluyen características adicionales como servicio de llantas y lubricación, restaurante, estudio fotográfico, revelado de fotos, salón de belleza, banco y gasolinera • Vehículo ideal para aprovechar la frecuencia de las compras de bienes perecederos e incrementar el gasto de recursos no destinados a alimentos
Supermercados de barrio	42 000-55 000 pies cuadrados 24 000 SKUs	• Dirigido a los mercados urbanos de ciudades • Estilo de formato minorista más moderno con vitrinas y terminados contemporáneos • Maneja una amplia variedad de frutas y vegetales frescos, productos lácteos y otros bienes perecederos • Plazas más accesibles dentro de las ciudades • Ofrece farmacia para comprar desde el automóvil, panadería y cafetería dentro de la tienda • Por lo general ubicados en los mercados donde también hay Supercentros, de modo que se puedan aprovechar sinergias de distribución para llegar a públicos de mercados claramente diferentes
Sam's Clubs	110 000-130 000 pies cuadrados 4 000 SKUs	• Dirigidos a empresas pequeñas que compran a granel y a familias numerosas que se sientan atraídas a comprar en cantidades grandes para aprovechar descuentos de precios • Formato de almacén con muy pocos servicios al cliente • Se requiere una membresía anual (35 dólares en el caso de personas y 30 en el caso de pequeñas empresas) para comprar en estas tiendas

En el apéndice 2 se presenta una comparación de estadísticas financieras y operativas de los principales mayoristas de Estados Unidos que compiten contra Wal-Mart.

Cultura, personal y procesos

En 2004 Wal-Mart era el empleador industrial privado más grande del mundo. Tenía en sus filas a más de 1.3 millones de asociados. Walton había impreso un sentido de identidad muy fuerte entre sus empleados, que entonces eran básicamente rurales. La empresa utilizaba una estructura organizacional plana y los gerentes de tienda desempeñaban roles de pivote que ligaban al personal administrativo de Bentonville con las operaciones de campo.

La austeridad era un postulado central de la empresa y se esperaba que todos los asociados adoptaran este valor en cualquiera de sus manifestaciones. Esto significaba que, como cuestión de política, todos los viajes de la empresa estaban limitados a la clase económica, a pesar de que Wal-Mart tenía una flotilla de 20 aviones que transportaban a los ejecutivos a distintos lugares de su imperio. Se esperaba que los asociados que iban a viajes de compras a las plazas de los fabricantes se alojaran en hoteles modestos. Incluso los ejecutivos tenían que compartir habitación y los taxis en la medida de lo posible. Los compradores de Wal-Mart en ocasiones llamaban a los proveedores por cobrar. Las propuestas de nuevos proveedores que no tenían detalles les eran devueltas, quienes debían pagar el costo. Las oficinas de la empresa matriz también reflejaban la austeridad y estaban en edificios tipo almacén con un mínimo de decoración. Los visitantes tenían que pagar su taza de café o bebida gaseosa incluso en las oficinas centrales.

La máxima de centrarse en los clientes permeaba todo lo que hacía Wal-Mart. Cuando Walton fundó la empresa definió los postulados básicos. Éstos incluían la "regla de los 10 pies", que requería que todo empleado saludara a un cliente que llegara a una distancia de 10 pies de él. Walton exhortaba a todos sus asociados a que practicaran una "hospitalidad agresiva", que proyectara interés, calidez y hospitalidad hacia cada uno de los clientes que entrara en la tienda. Dadas las raíces rurales de la empresa, estos valores básicos del servicio al cliente se convirtieron en parte integral de la forma en que Wal-Mart hacía negocios.

La empresa se enorgullecía de las profundas conexiones que tenía con sus asociados. Ofrecía una gama de oportunidades para su desarrollo que, por nombrar algunas, iban desde becas para que los asociados asistieran a la universidad y programas de adquisición de habilidades de negocios, hasta un programa sistemático de mentores que formaba parejas de administradores exitosos y asociados novatos. Casi todos los altos puestos de la empresa eran llenados con personas del interior a las que se promovía. Muchas personas en el nivel más alto habían comenzado en el piso de las tiendas o en los almacenes, y habían ido ascendiendo por la escalera. Alrededor de 65 por ciento de los asociados administrativos de Wal-Mart empezaron como asociados contratados por hora.

La empresa contrataba a gente local para la mayor parte de sus operaciones en el extranjero. La planta de trabajadores locales era complementada con un equipo selecto de administradores que tenían que pasar por un agotador programa en Estados Unidos antes de hacerse cargo de las operaciones en el extranjero. Los empleados que trabajaban en las tiendas extranjeras tenían la misma oportunidad de ser promovidos a las filas administrativas y de ser trasladados a la oficina central. La empresa lanzó el *Programa Acelerado para Administradores Internacionales* para un grupo selecto de asociados que fueron identificados como capaces de asumir roles de liderazgo en las operaciones internacionales. Este novedoso programa era administrado de forma colectiva por los líderes de alto nivel de la empresa y se concentraba en el aprendizaje de distintas culturas, la gestión del conocimiento y las mejores prácticas internacionales. La empresa aceptaba muy bien la idea del enriquecimiento y de la rotación de puestos como ruta para desarrollar a sus recursos humanos. Muchos de estos movimientos laterales y verticales eran resultado de un elaborado sistema para la evaluación del desempeño que la empresa había desarrollado. La evaluación incluía elementos del enfoque de retroalimentación de 360°, el cual se utilizaba para que los asociados fueran evaluados por sus compañeros, superiores y subordinados.

De hecho, manejar a un verdadero ejército de asociados planteaba importantes retos. Según *Business Week*.[8] se acusaba a la empresa de pagar salarios muy bajos; alrededor de 8.23 dólares la hora en el caso de empleados de ventas, lo cual sumaba 13 861 dólares al año, por debajo de la línea federal de pobreza de 14 630 dólares para una familia de tres. Su récord en términos de la diversidad de los empleados también era blanco de críticas con bastante frecuencia. Algunos críticos señalaban que las mujeres representaban 90 por ciento de los gerentes de servicio al cliente, pero que sólo representaban 15 por ciento de los puestos de gerente de tienda. Esta presunta práctica laboral inequitativa fue tema de una denuncia formal en California. La demanda tenía potencial para convertirse en un problema mayor para la empresa porque el juez estaba considerando declararla una demanda judicial abierta, de modo que una gran cantidad de querellantes se podría unir a ella. Los asociados de Wal-Mart de todo el país presentaron 40 denuncias formales contra la empresa, con el argumento de que ésta pretendía mantener bajos los costos de trabajo aprovechando su peso para obligar a los empleados a trabajar horas de más, sin pagarles el tiempo extra correspondiente.[9] Estas transgresiones eran vigiladas muy de cerca por los sindicatos que siempre habían querido atraer a los empleados de Wal-Mart. El prestigio de ser una empresa no sindicalizada se estaba deteriorando. El primer aviso fue lanzado por los carniceros que trabajaban en la tienda de Jacksonville, Texas, que, a principios de 2003, habían ganado el derecho de sindicalizarse. Ellos habrían sido el primer grupo que hubiera sostenido negociaciones colectivas con Wal-Mart en 41 años, pero la empresa instituyó un cambio operativo y anunció que en sus tiendas sólo vendería carne previamente cortada, lo que tuvo un efecto inmediato.

Después de todo, el mundo es pequeño

La primera vez que Wal-Mart puso un pie fuera de Estados Unidos fue en 1991, cuando adquirió un interés minoritario en una empresa en participación con Cifra, una empresa mexicana minorista de gran reputación. En poco tiempo Wal-Mart había establecido operaciones en nueve países con un sistema de más de 1 300 tiendas. En 2003 las operaciones internacionales representaban casi 17 por ciento del total de sus ingresos. La empresa había comenzado como indican los libros de texto, haciendo incursiones cerca de casa, en países geográficamente próximos, como México, Puerto Rico y Canadá. Después de penetrar en las prometedoras regiones de Sudamérica, la empresa se había aventurado a entrar a Europa.

Wal-Mart evaluaba el potencial de mercado con base en los riesgos políticos y económicos, el potencial de crecimiento y la disponibilidad de bienes inmuebles para poder desarrollarse. En países donde el mercado estaba saturado, Wal-Mart utilizaba las adquisiciones para poner un pie en esa plaza. En los mercados donde era fácil conseguir terrenos perseguía un crecimiento orgánico. La estrategia de adquisiciones le produjo beneficios en plazas como Puerto Rico y el Reino Unido, donde las empresas meta ya habían adoptado muchas de las prácticas centrales de Wal-Mart, pero en países como Alemania había grandes dudas sin resolver.

Las Américas

Wal-Mart inició sus esfuerzos de globalización con una primera incursión a México con Cifra, un socio local. Alentado por el enorme éxito de las operaciones en México, Wal-Mart con el tiempo incrementó su posición de propiedad y en 2004 controlaba 62 por ciento de la empresa conjunta llamada Walmex. La estrategia mexicana era una mezcla de elementos decantados del enfoque exitoso que la empresa había adoptado en Estados Unidos, con importantes visos locales. Cifra, el otro socio, aportó una amplia variedad de formatos de tiendas y establecimientos minoristas, entre ellos restaurantes, tiendas de ropa y una cadena de tiendas Bodega Aurrerá, que se dirigían a los niveles de ingresos más bajos, y Superama, que se dirigían a clientes de ingresos medios y altos. La empresa consiguió racionalizar estos distintos formatos de tienda, enfocándose en las tiendas Bodega como el vehículo principal para la expansión al lado de los conceptos del Sam's Club y Supercentro importados de Estados Unidos. Después de algunos tropiezos iniciales, las operaciones mexicanas se convirtieron en una inyección importante en el brazo de Wal-Mart, contribuyendo con 26 por ciento del total de ingresos internacionales. La empresa aprovechó importantes ventajas específicas de la ubicación en México para crear una base de proveedores a costo más o menos bajo y aumentar las necesidades en otras partes del mundo. Tenía importantes juntas entre compradores y vendedores y pudo reunir a casi 300 proveedores confiables con tanta fuerza como para exportar a Estados Unidos y también perseguir oportunidades adicionales en otros mercados del imperio de Wal-Mart (véase la figura 5). La experiencia minorista de Wal-Mart también sirvió como plantilla para las tiendas de Brasil y Puerto Rico. Por ejemplo, en Brasil Wal-Mart duplicó en sus tiendas Todo Día (dirigidas al segmento de clientes de bajos ingresos) muchas de las características que definían a las tiendas Bodega de México. La empresa también aprovechó la importante ventaja específica de expandir los productos en México para entrar en segmentos que estaban fuera del alcance de los minoristas tradicionales. Por ejemplo, ofrecía un servicio de transferencias monetarias entre Estados Unidos y México, cuyo objetivo era la comunidad de inmi-

FIGURA 5 Imperio global de Wal-Mart

País	Forma de entrar	Población de tiendas	Asociados
Argentina	Nueva empresa	11 supercentros, 1 centro de distribución	4 000
Brasil	Nueva empresa	13 supercentros, 9 Sam's Clubs y 2 tiendas Todo Día	6 000
Canadá	Adquisición	213 tiendas de descuento	52 000
China	Empresa conjunta	21 supercentros, 5 Sam's Clubs y 2 supermercados de barrio	15 000
Alemania	Adquisición	92 supercentros	15 500
Japón	Empresa conjunta	400 supermercados	30 500
Corea	Adquisición	15 supercentros	3 000
México	Empresa conjunta	124 tiendas Bodega, 51 Sam's Clubs, 78 supercentros y 457 tiendas diversas	96 000
Puerto Rico	Nueva empresa; adquirió cadenas locales después de su entrada	9 tiendas de descuento, 89 Sam's Clubs,	11 000
Reino Unido	Adquisición	247 tiendas de descuento, 21 centros de distribución	125 000
Estados Unidos		1,494 tiendas de descuento, 1 386 supercentros, 56 supermercados de barrio y 532 Sam's Clubs	Más de un millón

grantes. Este servicio se volvió tan popular que la participación de mercado de Western Union, el líder del sector, registró un notable descenso.

La empresa no siempre corrió con la misma suerte fuera de México. Brasil y Argentina habían estado bastante estables a pesar de las fluctuaciones de sus respectivas economías. En Brasil la empresa fue víctima de intensas guerras de precios y de maniobras estratégicas por parte de Carrefour, su rival, que adoptó tácticas agresivas. Wal-Mart acusó a sus rivales de recurrir a los proveedores para ahogar sus líneas de suministro. Carrefour demostró una nueva variante de la estrategia de "precios bajos todos los días" cuando sus empleados comenzaron a repartir volantes en los estacionamientos de Wal-Mart, los cuales contenían comparaciones de precios de las dos tiendas, casi en tiempo real. En estos mercados Wal-Mart también había tardado más en subir por la curva de experiencia y tuvo que reconsiderar su enfoque para la comercialización varias veces antes de poder captar la atención de los clientes locales. Las rivales como Carrefour estaban mucho más adelantados en el juego de la comercialización y pudieron aprovechar su más larga experiencia en Sudamérica.

Europa

La entrada en Europa resultó bastante difícil y costosa. Wal-Mart puso su primer pie en este continente cuando, en 1977, adquirió Wertkauf, un minorista alemán que estaba pasando por malos tiempos. Más adelante compró Interspar, otra cadena, para tener más alcance y tamaño en ese país. Luego importó a su propio equipo de administradores estadounidenses para convertir a estas cadenas en tiendas Wal-Mart. La cultura rural de Wal-Mart no encajaba bien con la sensibilidad alemana y la integración no tardó en enviar señales rojas. Las particularidades de las leyes alemanas que prohibían algunos de los métodos de descuento aplicados por la empresa a bienes básicos, combinadas con las grandes diferencias de idioma y las claras preferencias del mercado acentuaron aún más los problemas. La competencia local era bastante fuerte y Metro, A.G., el líder reinante, resultó ser un competidor temible. El talento gerencial cultivado en casa fue incapaz de implementar el estilo de Wal-Mart en las nuevas adquisiciones. Como observara un analista: "Una de las sorpresas que ha dado Wal-Mart es la debilidad de sus administradores convencionales. Éstos son muy buenos para lo que hacen siguiendo el estilo de Wal-Mart, pero en otros grupos nadie los colocaría en los mismos roles".[10]

Asolada por infinidad de problemas en Alemania, Wal-Mart decidió buscar una situación mejor en Europa y fue atraído a Asda, una empresa parecida a Wal-Mart que tenía una huella considerable en el Reino Unido. Asda había asimilado algunas de las prácticas para el control de inventarios, la comercialización y los precios en las que Wal-Mart había sido pionero, incluso hasta su saludo matinal. La adquisición, en 1999, resultó un éxito fenomenal, a pesar de que costó la fabulosa cantidad de 6 700 millones de libras esterlinas. Como la aventura de Asda fue todo un éxito incluso desde el momento de su adquisición, y tal vez curándose de la mala experiencia de la fallida *walmartización* de Alemania, la empresa no envió a sus tropas de administradores de Bentonville a supervisar la integración de Asda. La empresa otorgó a los gerentes locales muchas más facultades para tomar decisiones. De hecho los gerentes de Asda ayudaron a Wal-Mart a resucitar su tambaleante empresa alemana, además de desarrollar nuevas técnicas para la comercialización. John Menzer, el director de la división internacional de Wal-Mart, comentó: "Hemos incorporado lo que aprendimos de Asda a nuestros sistemas en Corea, Estados Unidos, Sudamérica y en todas partes".[11] Un ejemplo de esto fue la adopción de la línea de ropa de moda llamada *George* que fue desarrollada por Asda. Esta línea ha tenido tanto atractivo entre los compradores conscientes de la moda que Wal-Mart decidió llevarla también a sus operaciones en Estados Unidos. Esto fue parte del deseo de Wal-Mart de expandir su atractivo a los clientes de los segmentos altos del mercado, que eran territorio exclusivo de Target, su competidor en Estados Unidos. El señor Craig Herkert, vicepresidente ejecutivo y director de operaciones de Wal-Mart Internacional, comentó: "A medida que vayamos creciendo en el mundo, para tener éxito será importante que intercambiemos las mejores prácticas entre los países donde operemos".

Asda había resultado un éxito notable, pero la rivalidad por la supremacía en Europa distaba mucho de haberse calmado. Carrefour, Tesco, Ahold y Metro seguían luchando por la corona. Carrefour tenía un alcance mucho mayor y una cartera de distintos formatos de tiendas que al parecer le daban ventaja en los mercados donde los bienes raíces eran caros. Asimismo, resultó un rival importante porque también había comenzado con una filosofía de "amontona muchos y véndelos barato". Se había expandido con rapidez a partir de su origen en el terreno de los alimentos frescos para convertirse en una tienda que también manejaba alimentos procesados y bienes no perecederos. También había construido una red de tiendas a lo largo de mercados importantes de Europa, en especial en los países en desarrollo y en los mercados emergentes del mundo excomunista. En algunas regiones el precio era un arma básica para la competencia y también contaba mucho ser el primero en entrar.

Asia

La estrategia de Wal-Mart en Asia comenzó a desarrollarse en 1996 con la apertura de un Supercentro y un Sam's Club en la zona económicamente rica de Shenzhen en China. Más adelante, la empresa estableció operaciones en Corea por medio de la adquisición de cuatro tiendas de Makro. Dado el costo más o menos alto de los bienes raíces en Seúl, Wal-Mart adoptó un formato de varios pisos, de modo que las tiendas con frecuencia abarcaban entre seis y ocho pisos. Japón fue el tercer componente de la estrategia de Asia. Wal-Mart aprovechó la experiencia que había adquirido en México con las empresas conjuntas y al principio entró en Japón mediante una empresa conjunta minoritaria con Seiyu, una cadena local de tiendas mino-

ristas muy bien establecida. En dos años la empresa estaba muy contenta con los resultados de la empresa conjunta, así que ejerció su opción a incrementar su posesión para convertirse en socio mayoritario. Las entradas a China y Japón resultaron hasta cierto punto exitosas, pero el desempeño en Corea fue decepcionante. Las cadenas propiedad de los *chaebols* coreanos habían forjado mejores vínculos con los proveedores de los que podía establecer Wal-Mart y, en una sociedad atada a las tradiciones, esos vínculos eran vitales. Estas cadenas también tenían mejor acceso a los bienes raíces, por lo tanto, resultaron tenaces competidores.

China era en especial promisoria porque la empresa había podido aplicar muchas de sus estrategias centrales con éxito. Compraba 95 por ciento de sus productos de forma local y también aprovechaba su red china de suministro para exportar productos por valor de 12 000 millones de dólares[12] a sus operaciones en Estados Unidos y de casi 20 000 millones de dólares a mediados de 2003. La empresa era el octavo socio comercial más grande de China, antes que Rusia y Reino Unido. Después de entrar en Shenzhen, la empresa entró en Beijing por medio de otra empresa conjunta y también se expandió al corazón rural del país. De hecho, Asia era un mercado muy prometedor pero, como había demostrado la experiencia en Corea, estaba lleno de retos. Era evidente que la empresa todavía tendría que recorrer un largo camino para llegar a dominar en estos mercados regionales.

El valor de la red global que estaba construyendo Wal-Mart se puede entrever en el comentario que hizo el señor John Menzer, director de Operaciones Internacionales respecto a los elementos centrales de la estrategia de la empresa para sus líneas de ropa: “La moda empieza en Europa y, ahora, la siguiente parada es Sudamérica, porque ellos van media temporada después. Entonces, nosotros podemos pronosticar los patrones de compra en Estados Unidos con base en lo que ocurra ahí. Esto es globalización”.[13]

Ser grande no es tan fácil

Wal-Mart fue avanzando para afirmar su dominio como el minorista más grande del mundo, pero el camino no estaba del todo claro. La empresa era objeto de una creciente cantidad de ataques que provenían de distintos frentes e iban desde los sueldos que pagaba a los empleados hasta el control que ejercía sobre los proveedores y la censura de sus actos. En el frente de la competencia no existía una amenaza evidente o demasiado visible, pero se pensaba que el surgimiento de Dollar General y otras empresas similares en Estados Unidos constituía una amenaza bastante seria que ameritaba se le vigilara muy de cerca. Los distintos resultados obtenidos en la expansión internacional eran otro aspecto que requería pensar a largo plazo.

Ante el enorme tamaño y alcance que ahora tenía la empresa, muchas voces expresaban temor de que este crecimiento la hubiera convertido en un ente demasiado poderoso. Por ejemplo, algunos artistas de la industria discográfica afirmaban que Wal-Mart filtraba la música que vendía en sus tiendas, actuando así como un censor autodesignado. Si Wal-Mart creía que cierta música contenía un mensaje que no era muy compatible con sus valores, no la vendía en sus tiendas. En opinión de muchos, esto tenía un efecto que congelaba la creatividad y homogeneizaba los mercados, lo que daba lugar a que las poblaciones más pequeñas dictaran la cultura popular. Diversas revistas y libros denunciaron la existencia de este mismo efecto de filtro. De forma sumaria, se prohibió que publicaciones como *Maxim* y *Stuff* entraran a las tiendas. Las portadas de revistas como *Cosmopolitan, Glamour, Redbook* y *Marie Claire* eran cubiertas con forros oscuros y opacos. Algunos consideraban que la aplicación de estos criterios era selectiva. Wal-Mart afirmaba que sólo estaba respondiendo a las preocupaciones que manifestaba la comunidad local. La censura incluso llegaba a los medicamentos. Wal-Mart era la única cadena grande de farmacias que se negaba a manejar *Preven*, la píldora anticonceptiva del día siguiente fabricada por Gynetics y que contaba con autorización de la Food and Drug Administration para su venta legal en Estados Unidos. Al parecer, se informó a los vendedores de Gynetics que Wal-Mart no quería que sus farmacéuticos lidiaran con el dilema moral del aborto. Sin embargo, el señor Roderick McKenzie, fundador de Gynetics y fabricante de la píldora, comentó que ésta evita los embarazos y no provoca abortos, y dijo: “Cuando uno habla con Dios en Bentonville, debe hablar en voz baja”.[14] Al parecer esto no ayudó a Gynetics. ¿Wal-Mart estaba decidiendo lo que era bueno para el mundo?

Las Dollar Stores representaban un fenómeno que tenía la factura de un retador basado en un nicho. La empresa se dirigía a los estratos de bajos ingresos, o a la llamada “sal de la tierra”. De hecho, el mercado era de tamaño considerable, dado que 37 por ciento de las familias estadounidenses ganaban menos de 25 000 dólares al año. Es interesante señalar que también era uno de los segmentos de la población que estaba registrando mayor crecimiento. La tienda normal de Dollar General tenía 3 300 metros cuadrados, o la sexta parte del tamaño de la tienda más pequeña de Wal-Mart. Dollar Stores no manejaba grandes inventarios porque había reducido la variedad de productos que ofrecía. En promedio, manejaba alrededor de 3 500 artículos y dependía más bien de los artículos duros y no perecederos. Utilizaba un innovador planteamiento de precios, el cual sólo comprendía 20 puntos de precios, que iban de uno a 35 dólares. La sencillez de este sistema era un factor importante para llamar la atención de los clientes hacia gangas potenciales. Las tiendas no ofrecían ventas especiales ni utilizaban publicidad para atraer a los clientes. En cambio, confiaban en la recomendación de boca en boca. La empresa era dura cuando negociaba con los proveedores, pero a éstos les agradaba hacer negocios con ella. Después de todo, la empresa les aseguraba que no competirían contra la marca principal de su categoría. Dollar General utilizaba mucho del enfoque de la marca que estaba en el segundo lugar y, cuando mucho, manejaba existencias de una selección de cinco o seis marcas, con una mezcla que por lo general excluía a la marca

de la industria que estuviera en primer lugar. La empresa tenía más de 6 000 tiendas en Estados Unidos, la mayoría en comunidades con menos de 25 000 habitantes o en localidades urbanas de bajos ingresos. A la empresa le encantaba ubicar tiendas cerca de los minoristas llamados de cajón grande. El señor Cal Turner Jr. comentó: "Nos encanta estar junto a ellos. Nosotros estamos en otro nicho. Somos una tienda de conveniencia que ofrece gangas y nuestros precios son excelentes en comparación con los suyos. Ellos hacen sus promociones... y nosotros heredamos el tráfico".[15] En el quinquenio de 1999 a 2003, la empresa casi había duplicado sus ingresos por concepto de ventas. Sus ventas sumaban más de 6 000 millones de dólares (distaba mucho de tener un tamaño comparable al de Wal-Mart), pero al parecer tenía los ingredientes necesarios para ser una innovadora que alteraría el mundo minorista.

Notas

1. Buckley, Neil, "As annual sales reach $240bn, can Wal-Mart conquer markets outside the U.S.?", *Financial Times*, 8 de enero de 2003.
2. "Is Wal-Mart too powerful?", *Business Week*, 6 de octure de 2003.
3. Useem, J., "One Nation under Wal-Mart", *Fortune*, 3 de marzo de 2003.
4. Ibid.
5. O. Thomas, "Lord of Things", *Business* 2.0, marzo de 2002.
6. M. Boyle, "Brand killers", *Fortune*, 11 de agosto de 2003.
7. Ibid.
8. A. Bianco, y W. Zellner, "Is Wal-Mart too powerful?", *Business Week*, 6 de octubre de 2003.
9. Freedman, M., "Neil's Women Trouble", www.forbes.com, 22 de julio de 2003.
10. Buckley, N., "As annual sales reach $240 bn, can Neil conquer markets outside the U.S.?", *Financial Times*, 8 de enero de 2003.
11. Ibid.
12. Para el año 2002.
13. Buckley, N., "As annual sales reach $240 bn, can Wal-Mart conquer markets outside the U.S.?", *Financial Times*, 8 de enero de 2003.
14. Bianco, A. y W. Zellner, "Is Wal-Mart too powerful?", *Business Week*, 6 de octubre de 2003.
15. Joyce, W., Nohria N. y Roberson B., *What Really Works*, HarperCollins, Nueva York, 2003.

APÉNDICE 1 Comparación de eficiencias de los principales minoristas de Estados Unidos

Minorista	VPP 2000	VPP 2001	VPP 2002	Base pies^2	Promedio pies^2 por tienda	Ventas por tienda	Total de tiendas	Total de ventas (millones de dólares)
Costco	$763	$757	$771	gross	137 000	105 683 152	374	37 993 093
Sam's Club	$469	$491	$497	gross	124 462	61 857 561	525	31 702 000
Wal-Mart	$387	$406	$422	gross	135 195	55 924 898	2 875	244 524 000
Target	$268	$274	$278	selling	122 28	32 942 045	1 147	36 236 250
Kmart	$236	$235	$212	selling	73 601	15 603 348	1 829	30 762 000
Dollar Tree Stores	$238	$217	$199	selling	5 442	1 083 000	2 263	2 329 188
Dollar General		$142	$148	gross	6739		6113	
Home Depot	$415	$388	$370	gross	108,000	40 144 000	1 532	58 247 000

VPP = ventas por pie

Fuente: www.bizstats.com/spf1.htm

APÉNDICE 2 Estadísticas comparadas de los grandes minoristas de descuento de Estados Unidos

	Wal-Mart			Costco			Dollar General			Target		
Indicador	**2001**	**2002**	**2003**	**2000**	**2001**	**2002**	**2001**	**2002**	**2003**	**2001**	**2002**	**2003**
Ventas	193 116	219 672	244 524	31 621	34 137	37 993	4 550	5 322	6 100	36 851	39 826	43 917
Costo de ventas	150 255	171 562	191 838	28 322	30 598	33 983	3 300	3 813	4 376	25 214	27 143	29 260
Gastos de operación	31 550	36 173	41 043	2 805	3 207	3 648	935	1 136	1 297	8 218	8 924	10 181
Gastos publicidad	574	618	676							824	924	962
Utilidad de operación	11 311	11 937	13 644	1 037	992	1 131	1 250	1 509	1 724	3 419	3 759	4 476
Utilidad neta	6 295	6 671	8 039	631	602	700	71	208	265	1 264	1 368	1 654
Utilidad neta por acción	1.4	1.49	1.81	1.35	1.29	1.48	0.21	0.62	0.79	1.4	1.52	1.82
Inventarios	21 644	22 614	24 891	2 490	2 739	3 127	896	1 131	1 123	4 248	4 760	4 449
Deuda a largo plazo	12 501	15 687	16 607	790	859	1 211	720	339	330	5 634	8 088	10 186
Capital accionario	31 343	35 102	39 337	4 240	4 883	5 694	862	1 041	1 288	6 519	7 860	9 443
Total de tiendas	4 188	4 414	4 688	313	345	374	5 000	5 540	6 113	1 307	1 381	1 475
Total activos		83 527	94 685	8 634	10 090	11 620		2 552	2 333		24 154	28 603
Ventas internacionales												
Activos internacionales												
Utilidad de operación (internacional)												
Rendimiento sobre inversión (internacional)												
Rendimiento sobre activos (internacional)												
Costo de ventas/ventas	0.78	0.78	0.78	0.90	0.90	0.89	0.73	0.72	0.72	0.68	0.68	0.67
% margen operativo	5.86	5.43	5.58	3.28	2.91	2.98	27.47	28.35	28.26	9.28	9.44	10.19
% margen neto	3.26%	3.04%	3.29%	2.00%	1.76%	1.84%	1.56%	3.91%	4.34%	3.43%	3.43%	3.77%
Inventario/ventas	0.11	0.10	0.10	0.08	0.08	0.08	0.20	0.21	0.18	0.12	0.12	0.10
Rotación inventario	6.94	7.75	8.08	11.37	11.70	11.59	3.68	3.76	3.88	5.94	6.03	6.35
Gastos de operación/ventas	0.16	0.16	0.17	0.09	0.09	0.10	0.21	0.21	0.21	0.22	0.22	0.23
Gastos publicidad/ventas	0.30%	0.28%	0.28%							2.24%	2.32%	2.19%
Ventas/activos		2.63	2.58	3.66	3.38	3.27		2.09	2.61		1.65	1.54
Rendimiento sobre activos		7.99%	8.49%	7.31%	5.97%	6.02%		8.15%	11.36%		5.66%	5.78%
Rendimiento sobre capital accionario		19.00%	20.44%	14.88%	12.33%	12.29%	8.24%	19.98%	20.57%	19.39%	17.40%	17.52%
Rendimiento sobre ventas	3.26%	3.04%	3.29%	2.00%	1.76%	1.84%	1.56%	3.91%	4.34%	3.43%	3.43%	3.77%

Whole Foods Market, 2005. ¿Habrá suficientes alimentos orgánicos en el futuro para satisfacer la creciente demanda?

C-30

Patricia Harasta
Alan N. Hoffman

Bentley College

John Mackey estaba reflexionando sobre sus 30 años de experiencia en el negocio de los abarrotes y sonrió complacido al pensar en sus éxitos anteriores. Su historia empresarial comenzó con una sola tienda, la cual se había convertido en una de las cadenas de alimentos naturales más importantes del país. John se sentía orgulloso de su pasado, pero le preocupaba el curso que debería seguir su cadena de Whole Foods Market en el futuro. Esta tienda fue una de las primeras que entró al mercado de los alimentos orgánicos y había utilizado sus ventajas de primer jugador para establecer una posición sólida y seguir avanzando con un crecimiento sostenido.

Ante una economía cambiante y un panorama de más competencia en el sector, John Mackey no sabía bien a bien cómo podría alcanzar las ambiciosas metas de crecimiento de la empresa. El objetivo de Whole Foods Market era obtener ingresos por 10 000 millones de dólares con sus más de 300 tiendas para 2010, pero sin sacrificar la calidad ni su actual reputación. La tarea no era nada fácil y John no estaba seguro de cuál sería la mejor manera de proceder.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Whole Foods maneja existencias de alimentos naturales y orgánicos, y ofrece a los clientes una amplia variedad de productos. Alimento "natural" se entiende como uno que no contiene ni hormonas ni antibióticos para el crecimiento. Un alimento "orgánico certificado", además, se ciñe a las normas que el Departamento de Agricultura de Estados Unidos estableció en octubre de 2002.[1] Whole Foods Market, con 172 establecimientos en América del Norte y el Reino Unido, es el minorista más importante del mundo en la venta de alimentos naturales y orgánicos. En 1978 John Mackey, cofundador y actual presidente de la empresa, inauguró la tienda de alimentos naturales Safe Way. Ésta no tuvo tanto éxito porque era un pequeño local que sólo manejaba una variedad limitada de productos y se concentraba por completo en los alimentos vegetarianos.[2] John se unió a Craig Weller y Mark Skiles, fundadores de Clarksville Natural Grocery (fundada en 1979) para crear Whole Foods Market.[3] Esta empresa conjunta fue constituida en Austin, Texas, en 1980, lo que dio como resultado una nueva empresa que vendía alimentos naturales en un solo lugar y empleaba a 19 personas.

Además de los supermercados, Whole Foods es propietaria y opera varias subsidiarias. Allegro Coffee Company, constituida en 1977, fue adquirida por Whole Foods Market en 1997. En la actualidad funciona como tostadora de café y centro de distribución de Whole Foods. Pigeon Cove, la instalación que se encarga de procesar los pescados y mariscos de Whole Foods, fue fundada en 1985 y, hasta 1990, se conoció como M&S Seafood. Whole Foods adquirió Pigeon Cove, con domicilio en Gloucester, Massachusetts, en 1996. En la actualidad la empresa es el único supermercado que posee y opera una instalación de pescado y mariscos en una zona portuaria.[4] Las últimas dos subsidiarias son Product Field Inspection Office y Select Fish, adquirida en 2003, la cual es la instalación que se encarga del procesamiento de pescado y mariscos de Whole Foods en la costa occidental.[5] Además de las anteriores, la empresa cuenta con ocho centros de distribución, siete panaderías regionales y cuatro comisarías.[6]

"La misión de Whole Foods Market sigue siendo su gran motor. La empresa selecciona muy bien todo lo que vende, respeta estrictas normas de calidad y está comprometida con una agricultura sustentable. Cree en un círculo virtuoso que entrelaza la cadena de alimentos, a los seres humanos y a la Madre Tierra, dado que uno depende de los otros por medio de una bella y delicada simbiosis".[7] La empresa se ciñe a su mensaje de conservación y sustentabilidad, al mismo tiempo que proporciona a los clientes bienes de gran calidad y a los inversionistas altas utilidades.

Whole Foods Market, 2005: ¿En el futuro habrá suficientes alimentos orgánicos para satisfacer la creciente demanda? fue preparado por Patricia Harasta y Alan N. Hoffman. Los autores quieren agradecer a Ann Hoffman, Christopher Ferrari, Robert Marshall, Julie Giles, Jennifer Powers y Gretchen Alper por su investigación y sus aportaciones a este caso. Por favor dirija su correspondencia al doctor Alan N. Hoffman, AGC 320, Department of Management, Bentley College, 175 Forest Street, Waltham, MA 02452-4705, correo de voz (781) 891-2287, ahoffman@bentley.edu, fax (781)459-0335. Reproducido con autorización del doctor Allan N. Hoffman, Bentley College.

Whole Foods ha ido creciendo con el paso de los años por medio de las fusiones, las adquisiciones y la inauguración de varias tiendas nuevas.[8] Hoy en día Whole Foods Market es el supermercado de alimentos naturales más grande de Estados Unidos.[9] La empresa tiene más de 32 000 empleados que operan 172 tiendas en Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido, con establecimientos cuyo tamaño promedio es de 11 000 metros cuadrados.[10] La mayor parte de ellas están en Estados Unidos, pero la empresa ha realizado adquisiciones para expandir su presencia en el Reino Unido. La expansión en Europa guarda enorme potencial para el crecimiento por su numerosa población y por ser "un mercado de alimentos orgánicos más sofisticado... en términos de proveedores y aceptación del público".[11] La empresa elige sus plazas con base en la demografía específica del área. Su meta son plazas donde 40 por ciento o más de los habitantes tiene un grado universitario, porque es más probable que éstos tengan conciencia de las cuestiones nutricionales y las apoyen.[12]

La filosofía de Whole Foods Market

El sitio web de la empresa define su filosofía en estos términos:

> *La visión de Whole Foods Market de un futuro sustentable significa que nuestros hijos y nietos podrán vivir en un mundo que valora la creatividad humana, la diversidad y la elección individual. Las empresas utilizarán los recursos humanos y materiales sin detrimento para la integridad del individuo ni los ecosistemas del planeta. Las empresas, los gobiernos y las instituciones serán responsables de las consecuencias de sus actos. Las personas entenderán mejor que los actos tienen repercusiones y que la planeación y la previsión, sumadas a un trabajo arduo y a la flexibilidad, les permitirán superar casi todos los problemas que encuentren. Será un mundo que aprecie la educación y el libre intercambio de ideas por parte de una ciudadanía informada, integrada por personas interesadas en descubrir, nutrir y compartir su pasión por vivir.*[13]

Whole Foods reconoce que sólo es un supermercado, pero está trabajando para cumplir su visión en el contexto de su sector. La empresa, además de liderar con el ejemplo, lucha por realizar sus negocios en congruencia con su misión y visión. Como ofrece alimentos de gran calidad y un mínimo de procesamiento, desarrolla prácticas de negocios éticas y proporciona una motivación y un entorno de trabajo respetuoso. La empresa piensa que está en el camino correcto hacía un futuro sustentable.[14]

Whole Foods incorpora las mejores prácticas de cada plaza llevándolas de regreso a la cadena.[15] Como se puede ver en la expansión de productos de las tiendas de la empresa, que van de los productos secos a los perecederos, inclusive carnes, pescados y alimentos preparados. Las lecciones que se aprenden en una plaza son absorbidas por todas las demás, y ello permite a la cadena maximizar su efectividad y eficiencia, al mismo tiempo que ofrece una línea de productos que satisface las necesidades de los clientes. Whole Foods sólo maneja productos orgánicos y naturales. La empresa piensa que los alimentos que se encuentran en su estado más puro son los que tienen mejor sabor y son más nutritivos, aquellos que no han sido adulterados con aditivos, edulcorantes, colorantes y conservadores artificiales.[16]

Whole Foods siempre está mejorando los productos que ofrece a sus clientes, atendiendo a sus plazas específicas. A diferencia de los modelos de negocios de las tiendas tradicionales de abarrotes, los productos de la empresa difieren según las regiones geográficas y las especialidades de las granjas locales.

Relaciones entre empleados y clientes

Whole Foods fomenta un entorno de equipos, el cual permite que cada tienda tome decisiones independientes respecto a sus operaciones. Los equipos contienen hasta 11 empleados y un líder. Los miembros de los equipos que emplea cada tienda pueden ir de 72 a 391 personas.[17] Se dice que el gerente es el "líder del equipo de la tienda", el cual es remunerado con un bono por el Valor Económico Agregado (EVA) y también puede recibir opciones de compra de acciones.[18]

Whole Foods trata de infundir en sus empleados un sentimiento de propósito, por lo cual la revista *Fortune* la ha señalado seis veces como una de las "100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos". En las encuestas aplicadas a los empleados 90 por ciento de los miembros de los equipos declaró que con frecuencia o siempre disfrutan de su trabajo.[19]

La empresa lucha por atender bien a sus clientes, pues reconoce que éstos son "el líquido vital de nuestro negocio" y que "la empresa y ellos son independientes".[20] El principal objetivo de Whole Foods va más allá de la satisfacción total del cliente, pues su meta también es "deleitar" a los clientes en toda interacción.

Entorno de la competencia

Whole Foods casi no tenía competencia cuando inició, porque el número de tiendas de alimentos naturales que existían en Estados Unidos no llegaba ni a seis. Hoy en día el sector de los alimentos orgánicos está creciendo mucho y Whole Foods está compitiendo denodadamente por mantener su presencia entre la élite. A medida que la población se ha ido preocupando cada vez más por sus hábitos alimenticios, las tiendas de alimentos naturales, como las de Whole Foods, han ido en aumento. Otras cadenas exitosas de tiendas de alimentos naturales en la actualidad son Trader Joe's Co. y Wild Oats Market[21] (véase la figura 1).

Trader Joe's, que al principio se llamó Pronto Markets, fue fundada por Joe Coulombe en Los Ángeles, en 1958. La empresa ha expandido su presencia y su oferta de productos, sin perder nunca su gran calidad a precios bajos, y así ha encontrado su nicho competitivo.[22] Tiene 215 tiendas, sobre todo en la costa este y la oeste de Estados Unidos. Trader Joe's "ofrece mercancía de alto perfil, como alimentos saludables, comidas preparadas, productos orgánicos y suplementos nutricionales".[23] Su estructura de costos bajos le permite ofrecer precios competitivos sin afectar sus már-

LAS VENTAS DE PRODUCTOS NATURALES REBASARON LOS 45 000 MILLONES DE DÓLARES EN 2004

Una encuesta publicada en el número de junio de la revista *The Natural Foods Merchandiser* en el artículo "Vigésimo cuarto Resumen Anual del Mercado", muestra que los compradores estadounidenses gastaron casi 45 800 millones de dólares en productos naturales y orgánicos en 2004. En ese año las ventas de productos naturales aumentaron 6.9 por ciento en todos los canales de ventas, entre otros en los supermercados, los comercializadores masivos, la venta directa y las ventas por Internet. Las ventas de productos orgánicos aumentaron 14.6 por ciento en las tiendas de productos naturales. Cuando el interés por las dietas bajas en carbohidratos disminuyó, las ventas de alimentos orgánicos horneados aumentó 35 por ciento. Otras categorías de alimentos orgánicos que están creciendo muy rápido son las carnes, las aves y los pescados y mariscos, cuyas ventas aumentaron 120 por ciento; el café y la cocoa, que aumentaron 64 por ciento y las galletas que aumentaron 63.

FIGURA 1 Ventas (millones de dólares)

Empresa	2000	2001	% Crecimiento	2002	% Crecimiento	2003	% Crecimiento
Whole Foods Market[a]	$1 838.60	$2 272.20	23.60%	$2 690.50	18.40%	$3 148.60	17.00%
Trader Joe's Company[b]	$1 670.00	$1 900.00	13.80%	$2 200.00	15.80%	$2 500.00	13.60%
Wild Oats Market[c]	$838.10	$893.20	6.60%	$919.10	2.90%	$969.20	5.50%

[a] Hoovers Online: http://www.hoovers.com/whole-foods/-ID_10952-/free-co-factsheet.xhtml, 1 de diciembre de 2004.

[b] Hoovers Online: lhttp://www.hoovers.com/trader-joe's-co/-ID-47619-/free-co-factsheet.xhtm, 1 de diciembre de 2004.

[c] Hoovers Online: http://www.hoovers.com/wild-oats-markets/-ID_41717-/free-co-factsheet.xhtml, 1 de diciembre de 2004.

genes. Sus tiendas no cuentan con departamento de servicios y el tamaño promedio de los establecimientos es tan sólo de 3 000 metros cuadrados. Esta empresa de propiedad privada registró ventas por 2.5 millones de dólares en 2003, con un incremento de 13.6 por ciento sobre las de 2002.[24]

Wild Oats fue fundada en Boulder, Colorado, en 1987. Sus fundadores no tenían experiencia en el mercado de los alimentos naturales y dependieron mucho de sus empleados para aprender cosas del sector. Wild Oats reconoció el incremento de la competencia en el sector y, por ende, se ha dedicado a fortalecer y agilizar sus operaciones para que la empresa pueda seguir creciendo.[25] Los productos que ofrece van desde alimentos orgánicos hasta abarrotes tradicionales. Wild Oats es una empresa pública que cotiza en el Nasdaq con el símbolo OATS y "es la tercera cadena de supermercados de alimentos naturales más grande de Estados Unidos en términos de ventas". La empresa está detrás de Whole Foods y Trader Joe's, pero registró ventas por 1 048 164 dólares en 2004, con un incremento de 7.5 por ciento sobre las de 2003. Wild Oats opera 100 tiendas con todos los servicios en 24 estados de Estados Unidos y en Canadá.[26]

En la actualidad Whole Foods también está enfrentándose a la competencia de algunas tiendas de abarrotes, como Stop 'N Shop y Shaw's, que han incluido secciones de alimentos naturales en sus establecimientos convencionales. Como las cadenas de tiendas de abarrotes más grandes tienen mayor flexibilidad para sus ofertas de productos, es más probable que los promuevan por medio de rebajas, una estrategia que Whole Foods rara vez aplica.

A pesar de que este sector está muy competido, Whole Foods mantiene su fama de ser "la primera cadena de alimentos naturales del mundo".[27] Conforme la demanda de alimentos naturales y orgánicos vaya aumentando, también aumentarán las presiones sobre los proveedores. Sólo 3 por ciento de las tierras agrícolas de Estados Unidos son orgánicas, por lo cual la producción es limitada.[28] El incremento de la demanda de estos productos aumentará más los precios o tal vez lleve a que se agoten las existencias, razón por la cual se esperan guerras de precios.

CAMBIOS EN EL SECTOR DE LOS ABARROTES

Antes de que hubiera supermercados la gente dependía mucho de tiendas de ultramarinos o de puestos callejeros que vendían productos lácteos, carnes, frutas y verduras frescas, así como otros artículos para el hogar. En la década de los veinte las cadenas de tiendas comenzaron a representar una amenaza para las minoristas independientes porque ofrecían comodidad y precios más bajos debido a que podían comprar volúmenes más grandes de productos. Appel explica que el surgimiento de los supermercados en la década de los treinta se debió a tres grandes cambios en la sociedad:

1. El movimiento de la población que emigró de las zonas rurales a las urbanas.
2. El incremento del ingreso disponible.
3. La mayor movilidad de la gente gracias al automóvil.[29]

King Kullen tal vez sea el primer ejemplo de un supermercado como los conocemos en la actualidad, el cual fue fundado por Michael Cullen en 1930 y fue "el primer supermercado de Estados Unidos". "El elemento esencial de su plan era vender grandes volúmenes y lo consiguió haciendo una profusa publicidad en toda la nación sobre su mercancía a precios bajos." Cuando el éxito de la estrategia de Cullen era evidente, otras empresas, como Safeway, A&P y Kroger también la adoptaron. Cuando Estados Unidos entró en la Segunda Guerra Mundial había 9 000 supermercados que representaban 25 por ciento de las ventas del sector.[30]

Los precios bajos y la comodidad siguen siendo los factores dominantes que llevan a los consumidores a los supermercados hoy en día. El sector se caracteriza por los márgenes bajos y la presión constante a la baja en los precios, que se hace evidente con cupones, ofertas especiales de la semana y tarjetas de premios. Con el paso de los años las empresas han introducido cambios sutiles al modelo de negocios para poder ofrecer más comodidades, como la inclusión de panaderías, bancos, farmacias e incluso cafeterías en un anexo dentro del supermercado. A lo largo de toda su existencia los supermercados también han buscado satisfacer los cambios de gustos y preferencias de la sociedad, como las dietas más sanas, la dieta de Atkins y los alimentos bajos en carbohidratos. Los cambios moderados de la estrategia dentro de los supermercados han sido imitados por los competidores, los cuales están provocando que el sector regrese a un estado de competencia en precios. Los propios supermercados ahora enfrentan competencia adicional de mayoristas como Costco, BJ's y Sam's Club.

Una experiencia de compra diferente

La distribución de la tienda de abarrotes orgánicos es un componente central del éxito de Whole Foods. La distribución de la tienda y de sus productos son estudiados con cuidado para garantizar que satisfagan las demandas de la comunidad local. Sus locales están ubicados sobre todo en ciudades y son elegidos por su gran espacio y enorme afluencia de transeúntes. Whole Foods del RU dice: "Alrededor de 88 por ciento de nuestras tiendas están ubicadas en las principales 50 áreas metropolitanas estadísticas".[31] La empresa utiliza una fórmula específica para elegir las plazas de sus tiendas utilizando varias medidas, entre ellas los niveles de ingresos, los estudios de la población y la densidad de ésta.

Al entrar en un supermercado de Whole Foods queda claro que la empresa trata de vender al cliente la experiencia completa. Los miembros del equipo (empleados) están bien capacitados y las tiendas mismas están impecables. En el interior de las tiendas hay chefs que ayudan al cliente con recetas, carta de vinos y muestra de alimentos. También hay "Centros de alimentos para tomar medidas",[32] en los cuales los clientes pueden acceder a información sobre cuestiones que afectan sus alimentos, como las leyes y los factores ambientales. Algunas tiendas ofrecen servicios extras, por ejemplo entregas a domicilio, clases de cocina, masajes y valet parking.[33] Whole Foods hace todo lo posible por atraer a las personas que perciben ingresos superiores al promedio.

La empresa utiliza el precio como instrumento de marketing en unas cuantas áreas selectas, como demuestra el nombre de marca de los productos 365 Whole Foods, que tienen precios más bajos que productos orgánicos similares que se manejan dentro de la tienda. Sin embargo, la empresa no utiliza el precio para diferenciarse de sus competidores.[34] Por el contrario, Whole Foods se concentra en la calidad y el servicio como las dimensiones competitivas que la diferencian de sus competidores.

Whole Foods gastó sólo 0.5 por ciento[35] del total de ventas del ejercicio fiscal de 2004 en publicidad porque depende de otros medios para promover sus tiendas. Depende sobre todo de la publicidad de boca en boca de sus clientes para que la ayuden a venderse en la comunidad local. La empresa también es promovida en varias revistas que giran en torno al tema de la salud y, cada ejercicio fiscal, cada tienda tiene su presupuesto para publicidad dentro del local.

Whole Foods también gana reconocimiento mediante sus aportaciones a obras de caridad y por la conciencia que manifiesta en torno al buen trato a los animales. Por ejemplo, dona 5 por ciento de su utilidad neta a obras de caridad.[36] También participa de manera muy activa instituyendo sistemas para vigilar que los animales que se utilizan en sus productos reciban un trato humanitario.

La generación del Baby Boom envejece

La generación del Baby Boom está envejeciendo y expandirá el sector demográfico de adultos mayores en los próximos 10 años a medida que sus hijos crezcan y abandonen el nido. Los solteros urbanos son otro grupo con ingresos disponibles extras, porque no tienen dependientes. Estos dos grupos presentan una oportunidad de crecimiento para Whole Foods. En 2001 los estadounidenses gastaron 7.2 por ciento del total de sus egresos en alimentos, con lo cual llevó a que éstos quedaran clasificados como la séptima categoría en la que los consumidores gastan su dinero.[37] Más aún, los hogares estadounidenses con ingresos por encima de los 100 000 dólares al año representan 22 por ciento del ingreso agregado, en comparación con 18 por ciento de hace 10 años.[38]

Este cambio demográfico ha llevado a la expansión del grupo de tiendas gourmet, mientras que ha desacelerado el crecimiento del mercado minorista de descuento.[39] Por tal motivo, en la venta minoristas de los supermercados ahora existe una brecha entre los consumidores que sólo pueden comprar en proveedores de costo bajo, como Wal-Mart, y la población de consumidores que prefieren alimentos gourmet y están dispuestos a pagar un precio más alto por una calidad que perciben como superior.[40] El profesor Steven G. Sapp, sociólogo de la Universidad Estatal de Iowa, estudia el comportamiento de los consumidores en relación con los alimentos y dice: "La generación del Baby Boom está impulsando la demanda de alimentos orgánicos en general porque sus miembros están conscientes de la salud y se pueden dar el lujo de pagar precios más altos".[41]

La percepción de que los alimentos importados, los delicatessen, los exóticos y los orgánicos son de mayor calidad y que, por lo tanto, sus precios más altos están justificados, le sigue funcionando muy bien a Whole Foods Market. John Mackey explica: "Estamos cambiando la experiencia de comprar abarrotes de modo que la gente la disfrute... Es una experiencia más rica, divertida y agradable. La gente no viene a comprar a nuestras tiendas porque los precios son bajos".[42] El enfoque del consumidor en una dieta sana no se limita a los alimentos. En la segunda parte del siglo XX surgieron muchos más planes dietéticos en Estados Unidos que en cualquier otro país. La tendencia también ha incrementado la demanda de suplementos nutricionales y vitaminas.[43]

En años recientes los consumidores comenzaron poco a poco a optar por incluir alimentos más frescos y sanos en sus dietas diarias, con lo cual el consumo de verduras y frutas frescas, pasta y otros productos de cereal ha aumentado.[44] Esto se nota en la enorme expansión de las empresas de productos de consumo que han entrado en el campo de los alimentos saludables y los productos naturales y orgánicos.[45] "En Estados Unidos los productos naturales y los orgánicos han cruzado el abismo y han entrado a la tendencia general".[46] El crecimiento del mercado se puede atribuir a la aceptación y la expansión general de las ofertas de productos orgánicos, más allá de la leche y los productos lácteos.[47] La aceptación general de las ofertas de Whole Foods se puede atribuir al cambio que han registrado las preferencias de los consumidores que siguen identificando el sabor como el principal motivador para comprar alimentos orgánicos.[48]

Ante el creciente porcentaje de mujeres que trabajan fuera de casa, el papel tradicional de las comidas preparadas en casa, con los ingredientes básicos, ha ido desapareciendo. Conforme menos mujeres tienen tiempo para dedicarlo a la cocina, los consumidores están dando lugar a la tendencia de la comodidad de las comidas preparadas. Las ventas de comidas listas para su consumo han crecido de forma significativa. "El resultado es que las tiendas de abarrotes están comenzando a especializarse en comida casi de restaurante."[49] Así como el hecho de que las mujeres ingresen a la población trabajadora impulsó la venta de alimentos preparados, también incrementó la conciencia de los consumidores respecto a lo conveniente que resulta la experiencia de comprar todo en una sola parada. Los hipermercados como Wal-Mart, que además de alimentos ofrecen diversos artículos y líneas de productos que están más dentro de la tendencia general, permiten a los consumidores realizar más compras en un solo local, en lugar de ir de tienda en tienda.

La National Nutritional Food Association de Estados Unidos ha proyectado que el crecimiento de las ventas de los alimentos naturales seguirá a un ritmo de entre 8 y 10 por ciento al año. La venta de alimentos orgánicos ha superado el ritmo de los abarrotes tradicionales debido a que los consumidores perciben que los orgánicos son más saludables.[50] Según un estudio de la revista *Food Marketing Institute/Prevention*, 61 por ciento de los consumidores piensan que comprar alimentos orgánicos es bueno para su salud. Los estadounidenses piensan que los alimentos orgánicos mejoran su estado físico y aumentan la longevidad.[51] Gran parte de estas percepciones se deben al temor que despierta el hecho de que los alimentos que no son orgánicos son cultivados con pesticidas y después se utilizan conservadores para su venta. Por lo tanto, Whole Foods tiene la oportunidad de contribuir a la conciencia de los consumidores financiando a organizaciones sin fines de lucro que se concentran en enseñar al público los beneficios de un estilo de vida orgánico.

Operaciones

Whole Foods compra la mayor parte de sus productos a proveedores regionales y nacionales. Esto permite a la empresa aprovechar su tamaño para obtener importantes descuentos y términos favorables de los vendedores. Whole Foods sigue permitiendo que las tiendas compren sus productos a los productores locales para que se puedan mantener en línea con las tendencias locales de los alimentos y para que ello se considere un apoyo a su comunidad. La empresa tiene dos centros de obtención y ella misma maneja la mayor parte de la obtención y la distribución. Whole Foods también tiene varias panaderías regionales, las cuales distribuyen los productos a sus tiendas. El vendedor independiente más grande es United Natural Foods, que representó 20 por ciento del total de las compras de Whole Foods en el ejercicio fiscal de 2004.[52] Algunas de las categorías de productos de Whole Foods son:

- Frutas y verduras frescas
- Pescado y mariscos
- Abarrotes
- Carne y aves
- Panadería
- Alimentos preparados y servicio al hogar
- Especialidades (cerveza, vino y queso)
- Cuerpo sano (suplementos nutricionales, vitaminas, cuidado del cuerpo, productos educativos como libros)
- Florales
- Productos para mascotas
- Productos para el hogar[53]

Whole Foods maneja todos los artículos que uno espera encontrar en una tienda de abarrotes (y muchos que no), pero "su claro énfasis en los productos perecederos tiene el propósito de atraer a personas que compran alimentos naturales y del gourmet".[54] Los alimentos perecederos representaron 67 por ciento de la venta minorista en 2004 y son el centro del éxito de Whole Foods.[55] Como lo demuestra una declaración hecha por la propia empresa: "Pensamos que nuestra fuerza de ejecución en perecederos es lo que ha atraído a muchos de nuestros compradores más leales".[56]

Whole Foods también ofrece opciones congeladas, preparadas por medio de Whole Kitchen, su marca privada, para satisfacer las demandas de las familias que trabajan. Por ejemplo, el Whole Foods Market de Woodland Hills, California, rediseñó su sección de alimentos preparados más de tres veces para responder al crecimiento de 40 por ciento de las ventas de alimentos preparados.[57]

Whole Foods no acepta cualquier producto y lo coloca en los anaqueles. Para poder entrar en una de sus tiendas los productos tienen que pasar por una prueba estricta para determinar si son "adecuados para Whole Foods". Algunas de las normas de calidad que todos los productos alimenticios deben cumplir son:

- No contener conservadores ni otros aditivos
- Ser frescos, saludables y seguros para su ingestión
- Promover alimentos cultivados de forma orgánica
- Fomentar la vida más sana[58]

Los productos de carne y aves se deben ceñir a una norma más alta:

- No deben tener antibióticos ni hormonas para el crecimiento
- Cada productor debe anexar una declaración en la que explique todo el proceso de producción y el trato que reciben los animales
- Todos los productores deben someterse a una inspección anual que efectúa Whole Foods Market
- Aprobar con éxito la auditoría de un tercero que certifica estos resultados[59]

Además, como no existen muchas marcas nutricionales disponibles que tengan una identidad nacional, Whole Foods decidió entrar en el negocio de los productos con etiqueta privada. En la actualidad la empresa tiene tres productos con marca privada y un cuarto programa llamado Alimentos artesanales auténticos, el cual promueve productos distintivos que tienen un certificado de orgánicos. Los tres productos de etiqueta privada son: 1) 365 Everyday Value: una marca reconocida y confiable que cumple con las normas de Whole Foods y es menos cara que las líneas de productos regulares; 2) Whole Kids Organic: artículos saludables dirigidos a niños, y 3) 365 Organic Everyday Value: todos los beneficios de los alimentos orgánicos a precios módicos.[60]

Cuando Whole Foods abre una tienda nueva la surte con un inventario inicial con valor de casi 700 000 dólares, que en parte son financiados por los vendedores.[61] Como ocurre con casi todas las tiendas de abarrotes convencionales, la mayor parte del inventario de Whole Foods tiene una rotación bastante rápida, lo cual es cierto sobre todo en el caso de frutas y verduras frescas. Las frutas y verduras orgánicas frescas son fundamentales para la existencia de Whole Foods y su rotación es más rápida que la de otros productos.

Operaciones financieras

Whole Foods Market se concentra en obtener utilidades al mismo tiempo que proporciona seguridad en el empleo a sus trabajadores con el fin de sentar las bases para el crecimiento futuro. Interesada en satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés, la empresa está decidida a no permitir que las utilidades impidan que la empresa brinde un servicio excelente a sus clientes y un entorno de trabajo de calidad a su personal. El enunciado de su misión define su receta para el éxito económico.

> *"Alimentos sanos, personas sanas, un planeta sano; el énfasis de nuestra visión llega más allá de sólo ser un vendedor minorista de alimentos. La satisfacción de los clientes, la excelencia y felicidad de los miembros de los equipos, el rendimiento sobre el capital invertido, el mejoramiento del ambiente y el apoyo a la comunidad local y a la general miden el éxito que hemos tenido en alcanzar nuestra meta."*[62]

Whole Foods también pone un tope al sueldo de sus ejecutivos, fijándolo en un máximo de 14 veces el sueldo anual de un trabajador promedio de la empresa; esto también incluye los bonos y los incentivos. La empresa también dona 5 por ciento de su utilidad neta a organizaciones sin fines de lucro.[63]

En el quinquenio de 2000 a 2004, las ventas de la empresa registraron un crecimiento de 87 por ciento, para sumar 3 860 millones de dólares en 2004. Los incrementos de las ventas anuales durante ese periodo también fueron notables: 24 por ciento en 2001, 18 en 2002, 17 en 2003 y 22 en 2004[64] (véase la figura 2). Este crecimiento luce más impresionante dado el entorno económico relativamente negativo y la recesión en Estados Unidos.

La estrategia de adquisiciones de Whole Foods como medio para expandirse ha alentado el crecimiento de la utilidad neta desde los inicios de la empresa. Esto es muy evidente cuando se analizan los datos respectivos de 2002 (24.47 por ciento), 2003 (22.72 por ciento) y 2004 (17.94 por ciento).[65]

Las letras que identifican a Whole Foods Inc. en la bolsa son WFMI. Una revisión del desempeño histórico de las acciones de Whole Foods desde su Oferta Pública Inicial revela una tendencia más que nada ascendente. La tendencia del precio a lo largo de 10 años muestra que la empresa

FIGURA 2 Ventas de alimentos integrales por año (miles)

	2001	2002	2003	2004
Ventas	2 272 231.00	2 690 475.00	3 148 593.00	3 864 950.00
%	23.58%	18.04%	17.03%	22.75%
Utilidad neta	67 880	84 491	103 687	132 657
%		24.47%	22.72%	27.94%
Incremento de 2000 a 2003 = 87%				

aumentó de menos de 10 dólares por acción a un máximo de más de 100 dólares por acción, lo que refleja un incremento de más de 1 000 por ciento.[66] El año anterior, la acción estuvo un poco volátil, pero con una tendencia más bien ascendente. El precio actual de 136 dólares con 65.3 millones de acciones en circulación otorga a la empresa un valor de mercado de 8 800 millones de dólares (al mes de agosto de 2005).[67] Los apéndices 1, 2 y 3 muestran detalles del desempeño financiero de Whole Foods.

El código de conducta

Desde sus inicios la empresa ha tratado de diferenciarse de las tiendas de abarrotes convencionales haciendo gran hincapié en la ética. Además del énfasis en los alimentos orgánicos, la empresa también ha establecido un contrato de derechos animales, el cual dice que la empresa sólo hará negocios con empresas que den a sus animales un trato humanitario. Whole Foods sabe que los productos de origen animal son vitales para su negocio, pero se opone a que los animales sean tratados con crueldad.[68]

La empresa tiene un Código de Conducta único, el cual es un documento de 14 páginas que habla del comportamiento que espera y desea de sus empleados. El código está dividido en las cuatro secciones siguientes:

- Posibles conflictos de interés
- Transacciones o situaciones que jamás se deben presentar
- Situaciones en las que se podría requerir la autorización del comité de ética antes de proceder
- Ocasiones en que los ejecutivos de la empresa o los líderes de los equipos de cada tienda deben tomar ciertas medidas[69]

Este Código de Conducta cubre de forma detallada los escenarios más probables que podría encontrar el gerente de una tienda. Incluye varias listas de comprobación o *check lists* que los líderes de los equipos y los gerentes de las tiendas deben responder de forma habitual, o al menos anual. Cuando han respondido las listas las deben firmar y entregar a la oficina corporativa, y guardar copias en los archivos de la tienda.[70] Estas listas garantizan que todo el mundo está respetando las prácticas éticas que se buscan y que forman parte de Whole Foods. Los esfuerzos éticos de Whole Foods no pasan inadvertidos, en fecha reciente la empresa fue calificada en el lugar 70 de las “100 mejores empresas ciudadanas”.[71]

Recursos que podrían escasear. Las ubicaciones de primera y el suministro de alimentos orgánicos

Las plazas de primera para las tiendas y el suministro de los alimentos orgánicos son recursos que podrían escasear y convertirse en un problema para Whole Foods Market en el futuro.

A Whole Foods le gusta establecer su presencia en ciudades muy opulentas, donde se ubica su mercado meta. La mayor parte de los clientes de Whole Foods son personas con gran preparación, lo que les proporciona los altos sueldos que les permiten pagar los precios más altos de los productos que ésta vende. Whole Foods es muy especial cuando decide cuáles serán las nuevas plazas, pues la ubicación es muy importante para el crecimiento de la cima y la línea de fondo. Sin embargo, la cantidad de comunidades donde 40 por ciento de los habitantes tienen nivel de licenciatura es muy limitado.

Los alimentos orgánicos son otro recurso que podría escasear. Las cosechas orgánicas producen una cantidad menor de productos y son más raras, representan sólo 3 por ciento de las tierras agrícolas que se cultivan en Estados Unidos.[72] Estos productos deben cumplir con estrictos requerimientos del gobierno, los cuales consumen mucho tiempo, requieren un esfuerzo más intenso y son costosos de cumplir. Ante la creciente demanda de los supermercados alineados a la tendencia general, que también ofrecen productos orgánicos, la demanda de estos productos podría exceder la oferta limitada. El mercado de los alimentos orgánicos creció de 2 900 millones de dólares en 2001 a 5 300 millones en 2004, lo que representa un incremento de 80.5 en ese periodo de tres años.[73]

Whole Foods se dio cuenta de que el crecimiento de la demanda de alimentos orgánicos podría afectar de forma negativa las utilidades e informó a sus inversionistas del caso. “Los cambios en la disponibilidad de productos orgánicos y naturales de calidad podría repercutir en nuestro negocio. No hay seguridad de que los productos orgánicos y naturales de calidad estén disponibles para satisfacer nuestras necesidades futuras. Si los supermercados convencionales incrementan su oferta de productos orgánicos y naturales, o si nuevas leyes requieren la reformulación de ciertos productos para cumplir normas más estrictas, la oferta de estos productos se podría limitar. Toda alteración importante en la oferta de productos orgánicos y naturales de calidad podría tener un efecto material en nuestras ventas generales y en el costo de los bienes.”[74]

Notas

1. www.organicconsumers.org/organic/most071904.cfm.
2. Boorstin, Julia, “No Preservatives, no unions, lots of dough”, *Fortune*, Volumen 148, Núm. 5, 15 de septiembre de 2003, p. 127.
3. Whole Foods, www.wholefoods.com/company/timeline.html, 4 de noviembre de 2004.
4. Boorstin, Julia, “No Preservatives, no unions, lots of dough”, *Fortune*, Volumen 148, Núm. 5, 15 de septiembre de 2003, p. 127.
5. Whole Foods, www.wholefoods.com/company/facts.html, 5 de noviembre de 2004.
6. Whole Foods, www.wholefoods.com/issues/org_comments-standards 0498.htm, 5 de noviembre de 2004.
7. Whole Foods, www.wholefoods.com/company/index.html, 5 de noviembre de 2004.
8. *Ibid.*
9. “The Natural: Whole Foods founder John Mackey builds an empire on organic eating”, *Time*, 2002.
10. Whole Foods, www.wholefoods.com/company/facts.html, 11 de noviembre de 2004.

11. Elder Jr., Robert, "Whole Foods buying chain of stores based in London: $38 million deal marks U.S. health-food retailer's initial thrust into overseas market", 17 de enero de 2004.
12. Lang Jones, Jeanne, "Whole Foods is bagging locations", *Puget Sound Business Journal*, Vol. 25, Núm. 15, 13 de agosto de 2004, p. 1.
13. Whole Foods, www.wholefoodsmarket.com/company/sustainable-future.html, 5 de noviembre de 2004.
14. *Ibid.*
15. Boorstin, Julia, "No Preservatives, no unions, lots of dough", *Fortune*, Vol. 148, Núm. 5, 15 de septiembre de 2003, p. 127.
16. www.wholefoodsmarket.com/products/index.html, 25 de julio de 2005.
17. Whole Foods 10K-Q 2003 (p. 7), 11 de noviembre de 2004, www.wholefoodsmarket.com/investor/10K-Q/2003_10K.pdf.
18. *Ibid.*
19. Whole Foods 10K-Q 2004 (p. 10), 16 de agosto de 2005, www.wholefoodsmarket.com//investor/10K-Q/2004_10K.pdf.
20. www.wholefoodsmarket.com/company/declaration.html, 29 de julio de 2005.
21. Hoovers Online, www.hoovers.com/whole-foods/-ID_10952-/free-co-factsheet.xhtml, 8 de noviembre de 2004.
22. Trader Joe's Company, www.traderjoes.com, 8 de noviembre de 2004.
23. Hoovers Online, www.hoovers.com/trader-joe's-co/-ID-47619-/free-co-factsheet.xhtm, 8 de noviembre de 2004.
24. *Ibid.*
25. Wild Oats Market, www.wildoats.com, 8 de noviembre de 2004.
26. Hoovers Online, www.hoovers.com/wild-oats-markets/-ID_41717-/free-co-factsheet.xhtml, 8 de noviembre de 2004.
27. Hoovers Online, www.hoovers.com/whole-foods/-ID_10952-/free-co-factsheet. xhtml, 8 de noviembre de 2004.
28. Grimaldi, Paul, "Providence RI, grocery targets new approach to pricing", *Knight Ridder Tribune Business News*, 28 de septiembre de 2004.
29. Appel, David, "The Supermarket Early Development of an Institutional Innovation", *Journal of Retailing*, Vol. 48, Núm. 1, primavera de 1972, p. 40.
30. *Ibid.*
31. Whole Foods, 10K-Q for 2003 (p. 8), 11 de noviembre de 2004, www.wholefoodsmarket.com/investor/10K-Q/2003_10K.pdf.
32. *Ibid.*
33. *Ibid.*
34. Whole Foods www.wholefoodsmarket.com/investor/10K-Q/2003_10K.pdf (p. 10), 12 de noviembre de 2004.
35. Whole Foods 10K-Q 2004 (p. 10), 15 de agosto de 2005, www.wholefoodsmarket.com/investor/10K-Q/2004_10KA.pdf.
36. Whole Foods 10K-Q 2003 (p. 9), 11 de noviembre de 2004, www.wholefoodsmarket.com/investor/10K-Q/2003_10K.pdf.
37. Consumer Lifestyles in the United States (mayo de 2003) 12.2 Expenditure on Food, Euromonitor, Solomon Smith Baker Library, Bentley College, Waltman, MA, 1 de noviembre de 2004.
38. Gapper, John, "Organic food stores are on a natural high", The *Financial Times*, septiembre de 2004.
39. *Ibid.*
40. *Ibid.*
41. McGill, Richard Murphy, "Truth or Scare", *American Demographics*, Vol. 26, Núm. 2, marzo de 2004, p. 26.
42. Sechler, Bob, "Whole Foods picks up the pace of its expansion", *Wall Street Journal* (edición este), 29 de septiembre de 2004, p. 1.
43. "Consumer Lifestyles in the United States (mayo de 2003) 12.7, What Americans Eat", *Euromonitor*, Solomon Smith Baker Library, Bentley College, Waltham, MA, 1 de noviembre de 2004.
44. "Consumer Lifestyles in the United States (mayo de 2003) 12.4, Popular Foods", *Euromonitor*, Solomon Smith Baker Library, Bentley College, Waltham, MA, 1 de noviembre de 2004.
45. Profile in B2B Strategy: Supermarket news sides into natural organic trend with new quarterly", *Business Customer Wire*, Regional Business News, 25 de octubre de 2004.
46. *Ibid.*
47. "The World Market for Dairy Products (enero de 2004). 4.5, Organic Foods, 4.5.1, Global Market Trends in Organic Foods", *Euromonitor*, Solomon Smith Baker Library, Bentley College, Waltham, MA, 1 de noviembre de 2004.
48. *Ibid.*
49. "Supermarkets' prepared meals save families time", *KRTBN Knight-Ridder Tribune Business*, 13 de septiembre de 2004.
50. "Packaged Food in the United States (enero de 2004) 3.4 Organic Food", *Euromonitor*, Solomon Smith Baker Library, Bentley College, Waltham, MA, 1 de noviembre de 2004.
51. *Ibid.*
52. Encontrado en 10K-Q para 2004 (p. 10), 15 de agosto de 2005, www.wholefoodsmarket.com/investor/10K-Q/2004_10KA.pdf. Encontrado en 10K-Q para 2003 (p. 6) 13 de noviembre de 2004.
53. Whole Foods 10K-Q para 2003 (p. 6), 13 de noviembre de 2004.
54. Whole Foods 10K-Q 2003 (p. 5), Whole Foods www.wholefoodsmarket.com/investor/10K-Q/2003_10K.pdf, 13 de noviembre de 2004.
55. Whole Foods 10K-Q 2004 (p. 14), 15 de agosto de 2005, www.wholefoodsmarket.com/investor/10K-Q/2004_10KA.pdf.
56. Whole Foods 10K-Q 2003 (p. 6), www.wholefoddsmarket.com/investor/10K-Q/2003_10K.pdf, 13 de noviembre de 2004.
57. "Supermarkets' prepared meals save families time", *KRTBN Knight-Ridder Tribune Business*, 13 de septiembre de 2004.
58. Whole Foods 10K-Q 2003 (p. 5), www.wholefoodsmarket.com/investor/10K-Q/2003_10K.pdf, 13 de noviembre de 2004.
59. Whole Foods 10K-Q 2003 (p. 6), www.wholefoodsmarket.com/investor/10K-Q/2003_10K.pdf, 13 de noviembre de 2004.
60. www.wholefoodsmarket.com/investor/10K-Q/2003_10K.pdf. Encontrado en 10K-Q para 2003 (p. 7) (el 11 de noviembre de 2004).
61. Whole Foods 10K-Q para 2003, www.wholefoodsmarket.com/investor/10K-Q/2003_10K.pdf, (p. 8), 7 de noviembre de 2004.
62. Whole Foods www.WholeFoodsmarket.com/company/declaration.html, 7 de noviembre de 2004.
63. *Ibid.*
64. Whole Foods 10K-Q para 2003 (p. 5), www.WholeFoddsmarket.com/investor/10K-Q/2003_10k.pdf, 7 de noviembre de 2004.
65. *Ibid.*
66. El símbolo de Whole Foods en Nasdaq.com es WFMI; quotes.nasdaq.com/quote.dll?page=charting&mode=basics&intraday=off&timeframe=10y&charttype=ohlc&splits=off&earnings=off&movingaverage=None&lowerstudy=volume&comparison=off&index=&drilldown=off&symbol=WFMI&selected=WFM, 11 de noviembre de 2004.
67. quotes.nasdaq.com/Quote.dll?mode=stock&symbol=wfmi&symbol=&symbol=&symbol=&symbol=&symbol=&symbol=&symbol=&symbol=&symbol=$symbol=&multi.x=31&multi.y=6, 11 de noviembre de 2004.
68. Whole Foods, www.wholefoodsmarket.com/investor/10K-Q/2003_10K.pdf, p. 6, 11 de noviembre de 2004.
69. Código de Conducta de Whole Foods, en el sitio Web de la empresa, www.wholefoodsmarket.com/investor/codeofconduct.pdf, 11 de noviembre de 2004.
70. Código de Conducta de Whole Foods en el sitio Web de la empresa, www.wholefoodsmarket.com/investor/codeofconduct.pdf, p. 11.
71. Business Ethics 100 best companies to work for, www.business-ethics.com/100best.htm, 12 de noviembre de 2004.
72. Grimaldi, Paul, "Providence, RI, grocery targets new approach to pricing", *Knight Ridder Tribune Business News*, 28 de septiembre de 2004, p. 1.
73. www.preparedfoods.com/PF/FILES/HTML/Mintel_Reports/Mintel_PDF/Summaries/sum-OrganicFoodBeverages-Aug2004.pdf.
74. Whole Foods 10K (p. 14) www.wholefoodsmarket.com/investor/10K-Q/2004_10KA.pdf.
75. finance yahoo.com/q/bs/?s=WFMI&annual, 26 de mayo de 2005.
76. finance.yahoo.com/q/is/?s=WFMI&annual, 27 de junio de 2005.

APÉNDICE 1 Estados financieros consolidados no auditados de la información operativa para el ejercicio fiscal al 26 de septiembre de 2004

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Primer año 2004				
Ventas	$1 118 148	$902 141	$917 355	$927 306
Costo de ventas y costos de ocupación	733 721	582 597	600 961	606 537
Utilidad bruta	384 427	319 544	316 394	320 769
Gastos directos de tiendas	282 596	229 995	232 649	240 800
Gastos generales y de administración	35 869	28 783	27 551	27 597
Costos de preapertura y reubicación	4 073	4 040	4 966	5 569
Utilidad de operación	61 889	56 726	51 228	46 803
Otros ingresos (egresos)				
Gastos de intereses	(2 478)	(1 859)	(1 319)	(1 593)
Inversión y otros ingresos	1 464	1 503	1 782	1 707
Utilidad antes de impuestos	60 875	59 370	51 691	46 917
Provisión para impuestos	24 350	22 548	20 676	18 767
Utilidad neta	$ 36 525	$ 33 822	$ 31 015	$ 28 150
Utilidad básica por acción	$ 0.61	$ 0.55	$ 0.50	$ 0.45
Utilidad distribuida por acción	$ 0.57	$ 0.52	$ 0.47	$ 0.43
Dividendos por acción	$ 0.15	$ 0.15	$ 0.15	$ 0.15

APÉNDICE 2 Balance general de Whole Foods Market para el ejercicio fiscal al 26 de septiembre de 2004[75]

Ejercicio al	**26 de sept. de 2004**	**28 de sept. de 2003**	**29 de sept. 2002**
Activo			
Activo circulante			
Efectivo y equivalentes	221 537	165 779	12 646
Inversiones a corto plazo	—	—	—
Cuentas por cobrar, neto	94 421	61 554	42 356
Inventario	152 912	123 904	108 189
Otros activos circulantes	16 702	12 447	8 950
Total activo circulante	**485 572**	**363 684**	**172 141**
Inversiones a largo plazo	—	2 206	4 426
Bienes inmuebles, planta y equipo	904 825	718 240	644 688
Traslado	112 186	80 548	80 548
Activos intangibles	24 831	26 569	22 889
Amortización acumulada	—	—	—
Otros activos	20 302	5 573	11 159
Cargos activos diferidos a largo plazo	—	—	7 350
Total activo	**1 547 716**	**1 196 820**	**943 201**
Pasivo			
Pasivo circulante			
Cuentas por pagar	328 977	233 778	170 509
Deuda a corto y largo plazo	5 973	5 806	5 789
Otros pasivos circulantes	—	—	—
Total pasivo circulante	**334 950**	**239 584**	**176 298**
Deuda a largo plazo	164 770	162 909	161 952
Otras obligaciones	1 581	2 301	3 774
Cargos diferidos de obligaciones a largo plazo	77 760	15 850	12 091
Interés minoritario	—	—	—

APÉNDICE 2 (*Continuación*)

Ejercicio al	26 de sept. de 2004	28 de sept. de 2003	29 de sept. de 2002
Traslado negativo	—	—	—
Total pasivo	**579 061**	**420 644**	**354 115**
Capital			
Opción a acciones diversas	—	—	—
Preferentes rescatables	—	—	—
Acciones			
Acciones preferentes	—	—	—
Acciones comunes	535 107	423 297	341 940
Utilidades retenidas	431 495	351 255	247 568
Bonos del Tesoro	—	—	—
Superávit de capital	—	—	—
Otro capital accionario	2 053	1 624	422
Total capital	**968 655**	**776 176**	**589 086**
Activos tangibles netos	$ 831 638	$ 669 059	$ 485 649

APÉNDICE 3 Estado de resultados de Whole Foods Market para el ejercicio fiscal al 26 de septiembre de 2004[76]

Ejercicio al	26 de sept. de 2004	28 de sept. de 2003	29 de sept. de 2002
Ventas	**$3 864 950**	**$3 148 593**	**$2 690 475**
Costo de ventas	2 523 816	2,067 939	1,757 213
Utilidad bruta	**1 341 134**	**1,080 654**	**933 262**
Gastos de operación			
Desarrollo de investigación	—	—	—
Ventas, generales y de administración	1 107 797	893 229	771 631
No recurrentes	11 449	12 091	12 485
Otros	—	—	—
Total gastos de operación	1 119 246	905 320	784 116
Utilidad (pérdida) de operación	**221 888**	**175 334**	**149 146**
Ingreso por operaciones continuas			
Total neto otras ganancias (pérdidas)	6 456	5 593	2 056
Utilidad antes de intereses e impuestos	228 344	180 927	151 202
Gasto de intereses	7 249	8 114	10 384
Utilidad antes de impuestos	221 095	172 813	140 818
Provisión para pago de impuestos	88 438	69 126	56 327
Interés minoritario	—	—	—
Ingreso neto por operaciones continuas	132 657	103 687	84 491
Hechos no recurrentes			
Operaciones descontinuadas	—	—	—
Rubros extraordinarios	—	—	—
Efecto de cambios contables	—	—	—
Otros	—	—	—
Utilidad neta	**132 657**	**103, 687**	**84 491**
Acciones preferentes y otros ajustes	—	—	—
Utilidad neta aplicable a acciones comunes	**$ 132 657**	**$ 103 687**	**$ 84 491**



Índice onómastico

C

D

E

F

G

H

I

J



K

L

M

S

T

U

V

W

X

Y

Z

Índice de compañías

N

O

P

Q

R

S

T

Índice analítico

A

B

C

I

D

E

F

G

H

I

J

L

M

S

T

U

V

W

Z

Caso	Energía/ Manufactura	Servicios	Bienes de consumo	Alimentos/ Ventas al menudeo	
9Live		X			
A. G. Lafley			X	X	
AMD en 2005					
Anheuser-Busch			X		
Bank One		X			
China en I-Way					
Citigroup Japan		X			
CQUAY Technologies					
DaimlerChrysler	X				
De Beers	X		X		
Dell en China	X				
Fiat y GM	X				
General Motors Defense	X				
Louis V. Gerstner Jr.	X				
Humana Inc.		X			
L'Oréal's Business Strategy			X		
Lucchetti				X	
Lufthansa		X			
MapQuest		X			
Marks and Spencer				X	
Mass Retailing en Asia		X		X	
News Corp. en 2005					
Nucor en 2005	X				
ONGC's Growth Strategy	X				
Porsche	X				
Tata Steel	X				
Viacom					
Shanghai Volkswagen	X				
Wal-Mart Stores Inc.		X		X	
Whole Foods Market				X	

	Alta tecnología	Medios/ Entretenimiento/ Comunicación	Enfoque internacional	Cuestiones éticas y sociales	Enfoque industrial	Capítulos
		X	X	X	X	2, 13
						6, 12, 13
	X		X		X	4, 5
			X		X	2, 3, 6, 8
				X	X	1, 12
	X		X			1, 2
						8, 9
	X		X			3, 7, 9
			X			7, 10, 11
	X		X		X	2, 5
	X		X			5, 8
			X			8, 9
						5, 6, 9
	X					1, 6, 11
				X	X	1, 12
			X			4, 13
			X			6, 8
			X			6, 9, 10, 12
	X				X	3, 9, 13
			X			10, 12
			X		X	3, 5, 8
		X				3, 7
					X	3, 11, 12, 13
						2, 3, 6, 10
			X			1, 3, 12
			X	X		1, 6, 12
		X				10, 12
			X			3, 5, 8, 11
			X			4, 8
						2, 3, 4